

**”EN MÄ TIEDÄ VOIKO SE OLLA MITÄÄN MUUTA KUN SE ETTÄ JOKAINEN  
MEISTÄ TEKEE TYÖNSÄ MAHDOLLISIMMAN HYVIN” – PÄÄLLIKÖIDEN JA  
VARAPÄÄLLIKÖIDEN KÄSITYKSIÄ PERUSYKSIKÖN  
MAINEENHALLINNASTA**

Pro gradu -tutkielma

Kadetti  
Mikko Streng

Kadettikurssi 91  
Viestiopintosuunta

Maaliskuu 2008

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi 91. Kadettikurssi	Linja Viestiopintosuunta
Tekijä Kadetti Mikko Streng	
Tutkielman nimi <b>”En mä tiedä voiko se olla mitään muuta kun se että jokainen meistä tekee työnsä mahdollisimman hyvin” – Päälliköiden ja varapäälliköiden käsityksiä perusyksikön maineenhallinnasta</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika Maaliskuu 2008	Tekstisivuja 94 Liitesivuja 4
<b>TIIVISTELMÄ</b> <p>Maine ja maineenhallinta ovat esiintyneet viimeaikoina usein liikkeenjohdollisen tutkimuksen viitekehyksessä keskeisinä strategisina tekijöinä menestyksen ja onnistuneen liiketoiminnan kannalta. Myös muissa organisaatioissa, kuten puolustusvoimissa, on havaittavissa lisääntyvää kiinnostusta tarkastella ja pyrkiä hallitsemaan mainetta.</p> <p>Tässä tutkimuksessa puolustusvoimien maineenhallintaa pyrittiin tarkastelemaan käytännön tasolla koulutusta antavan perusyksikön viitekehyksessä. Perusyksikön katsottiin varusmieskoulutusta antavana organisaation osana olevan keskeisessä asemassa puolustusvoimien maineen muodostumisen kannalta. Lisäksi perusyksikköön kuuluu palkattua henkilökuntaa, mikä lisää sen monipuolisuutta tutkimuskohteena. Perusyksikön maineenhallintaa selvitettiin tässä tutkimuksessa perusyksiköiden päälliköiden ja varapäälliköiden käsitysten kautta.</p> <p>Tutkimus on kvalitatiivinen ja sijoittuu kehykseltään kokemustutkimuksen piiriin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin fenomenografiaa. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin. Tutkimuksessa perehdyttiin aluksi maineen ja maineenhallinnan tutkimukseen ja valittiin teoreettinen näkökulma, jonka perusteella muodostettiin esiyymmärrys aiheesta. Teemahaastattelun runko pohjautui tähän teoreettiseen näkökulmaan ja esiyymmärrykseen. Haastatteluaineisto analysoitiin tämän jälkeen fenomenografisen menetelmän mukaisesti. Menetelmän avulla perusyksikön maineenhallinnan kannalta keskeisiin aihealueisiin liittyvien käsitysten perusteella pyrittiin esittämään kokonaisuus siitä, minkälaisena ilmiönä perusyksikön maineenhallinta päälliköille ja varapäälliköille näyttäytyy.</p>	

Tulosten perusteella voidaan esittää, että perusyksikön maineenhallinta on keskittynyt voimakkaasti varusmieskoulutuksen ympärille. Omaa henkilökuntaa ei nähty maineenhallinnan kannalta kovinkaan keskeisenä sidosryhmänä. Käytännön keinoista maineenhallinta pohjaa perusyksikössä voimakkaasti tekoihin, joiden koetaan viestivän puolestaan. Viestinnällä ei koeta olevan perusyksikössä kovinkaan suurta roolia. Keskeisenä sidosryhmänä maineen kannalta ovat varusmiehet, joiden varusmiesaikeisten kokemusten koetaan määrittävän vahvasti puolustusvoimien mainetta. Varusmiesten myös koetaan vaikuttavan läheistensä ja sitä kautta koko yhteiskunnan käsityksiin puolustusvoimista. Varusmiehille mainetta pyritään hallitsemaan ensisijaisesti pyrkimällä tekemään heidän palveluksestaan mahdollisimman mielekäs. Maineenhallinnaksi nähtiin myös perusyksikön varusmiesten ja henkilökunnan asiallinen esiintyminen ja hyvä käyttäytyminen yksikön ulkopuolella.

Maineenhallinta yleisenä käsitteenä ei ole päälliköille ja varapäälliköille tuttu, kuitenkin se yhdistetään monesti lopulta viestintään.

#### AVAINSANAT

Maine, maineenhallinta, perusyksikkö, viestintä

**”EN MÄ TIEDÄ VOIKO SE OLLA MITÄÄN MUUTA KUN SE ETTÄ JOKAINEN  
MEISTÄ TEKEE TYÖNSÄ MAHDOLLISIMMAN HYVIN” – PÄÄLLIKÖIDEN JA  
VARAPÄÄLLIKÖIDEN KÄSITYKSIÄ PERUSYKSIKÖN  
MAINEENHALLINNASTA**

**SISÄLLYSLUETTELO**

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1 Asetelman muovautuminen	2
1.2 Johtoajatus	5
1.3 Tutkimuskysymykset	6
1.4 Tutkimuksen toteutus	7
<b>2 MAINE JA SEN TUTKIMUS</b>	<b>9</b>
2.1 Maineen historiaa	9
2.2 Maineen määrittely	10
2.3 Maine ja maineenhallinta, vai imago ja suhdetoiminta?	11
2.4 Maine ja menestys	14
2.5 Maineesta tähän tutkimukseen	16
<b>3 MAINE JA SEN HALLINTA</b>	<b>18</b>
3.1 Organisaatio ja identiteetti	18
3.2 Maineen synty ja rakentuminen	20
3.3 Kolme näkökulmaa maineeseen	25
3.4 Maineenhallinta	27
3.5 Perusyksikkö maineareenana	32
<b>4 MENETELMÄT</b>	<b>35</b>
4.1 Fenomenografian lähtökohtia ja kritiikkiä	35
4.2 Fenomenografisen tutkimuksen yleinen kulku	39
4.3 Tutkimuksen menetelmällisten lähtökohtien rakentaminen	42
4.4 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen empiiriset lähtökohdat	44
4.5 Haastattelurunko ja haastattelujärjestelyt	47
4.6 Kokemuksia kentältä - haastattelemassa	51
<b>5 AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET</b>	<b>54</b>
5.1 Kuvauskategoriat - aineiston analyysi ja tulkinta	54
5.2 Päälliköiden ja varapäälliköiden käsityksiä maineesta ja maineenhallinnasta	55
5.2.1 Maine	56

5.2.2	Maineen synty	58
5.2.3	Maineenhallinta käsitteenä	64
5.2.4	Tulosten arviointia	68
5.3	Käsityksiä maineenhallinnasta perusyksikössä ja maineen yleisöstä	69
5.3.1	Maineenhallinta perusyksikössä	69
5.3.2	Perusyksikön maineenhallinnan tärkeimmät sidosryhmät ja keinot	79
5.3.3	Tulosten arviointia	85
5.4	Perusyksikön maineenhallinta	86
<b>6</b>	<b>DISKUSSIO</b>	<b>89</b>
6.1	Lähtöolettamuksista	89
6.2	Keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset	90
6.3	Yleistettävyys ja luotettavuus	92
6.4	Lopuksi	93

## **LÄHTEET**

## **LIITTEET**

# **”EN MÄ TIEDÄ VOIKO SE OLLA MITÄÄN MUUTA KUN SE ETTÄ JOKAINEN MEISTÄ TEKEE TYÖNSÄ MAHDOLLISIMMAN HYVIN” – PÄÄLLIKÖIDEN JA VARAPÄÄLLIKÖIDEN KÄSITYKSIÄ PERUSYKSIKÖN MAINEENHALLINNASTA**

## **1 JOHDANTO**

Mitä tutkit? Tähän kysymykseen jouduin työtäni tehdessä lukemattomia kertoja vastaamaan, kuten varmasti kaikki omaa opinnäytettään tekevät. Kysyjä oli useita: sotilaita, kurssikavereita, läheisiä ja ystäviä. Kun kerroin käsitteleväni työssäni puolustusvoimien mainetta ja maineenhallintaa, sain aikaan kysyjissä pääasiassa kahdenlaisia reaktioita. Osa ilmaisi lähes välitöntä kiinnostusta ja innostusta aiheeseen, ja suhtautui aihealueeseen vakavasti. Osalta taas sain vaihtoehtoisesti osakseni hieman huvittunutta virnistelyä tai aihealueen tutkimuksen merkityksen kyseenalaistamista. Tutkimusprosessin aikana myös minusta tuntui monesti yhtä ristiriitaiselta. Innostuneelta tai turhautuneelta, sillä maineen tutkiminen ei ole ollut helppoa. Miksi siis vaivautua näin hankalalta ja itsestään selvältäkin tuntuvan kokonaisuuden penkermiseen ja pohtimiseen? Miksi mainetta pitää tutkia, onko sen merkitys nykyään jotenkin erityisen korostunut puolustusvoimien toiminnan kannalta? Mitä on maineenhallinta?

Mainetta paljon tutkinut ja siitä kirjoittanut Charles Fombrun esittää yhdessä Cees Van Rielin kanssa modernille liikeyritykselle syitä, miksi maine on nyky maailman ympäristössä tärkeä. Fombrun ja Van Riel (2004) aloittavat globalisaatiolla: hyvämaineinen vieras hyväksytään ja otetaan vastaan kotimaansa ulkopuolella kansainvälisessä ympäristössä helpommin kuin tuntematon tai huonomaineinen. Tiedon saatavuus, välitön ja helppo tiedonvälitys sekä informaation suuri määrä vaikeuttavat kykyä erottua massasta; oman sanoman pitäisi erottua paremmin. Kansainvälisesti lisääntynyt keskenään hyvin samankaltaisten tuotteiden määrä on ennestään kasvattanut maineen vaikutusta asiakkaan valintoja ohjaavana tekijänä. Nykyaikainen media, joka kattaa uutisoinnin lähes kaikesta ja kaiken aikaa, asettaa maineen koetukselle. Mainostamisen määrä on myös lisääntynyt, kuluttaja törmää arjessaan niin moniin mainoksiin, että ne alkavat menettää tehoaan. Viimeisenä he mainitsevat erilaisten yhdistysten ja

muiden ryhmien myötä lisääntyneen asiakas- ja sidosryhmäaktiivismin, joka pyrkii kyseenalaistamaan ja vaatii esimerkiksi eettisempää ja yhteiskuntavastuullisempaa toimintaa. (Fombrun & Van Riel 2004, 5–7) Edellä mainitut nykymaailman trendit on suunnattu vahvasti yrittäjämaailmalle, mikä on havaittavissa niiden näkökulmassa. Jos kuitenkin tarkastelemme niitä puolustusvoimien kannalta, voimme havaita tästä huolimatta niissä myös huomionarvoisia seikkoja. Kansainvälisyys, tietoyhteiskunta kaikkine ilmiöineen, media ja niiden myötä kansalaisaktiivisuus voidaan kokea myös puolustusvoimien toimintaan vaikuttaviksi ja siten merkityksellisiksi. Puolustusvoimien mainestrategiaakin käsitelleet tunnetut suomalaiset maineasiantuntijat Aula ja Mantere (2006, 44) esittävät onnistuneen mainestrategian puolustusvoimien elinehdoksi liittyen esimerkiksi sen kykyyn perustella tehtävänsä ja olemassaolonsa yhteiskunnalle. Myös puolustusvoimien viestintästrategian saatesanoissa puolustusvoimien komentaja Amiraali Juhani Kaskeala ja viestintäjohtaja Ossi Kervinen toteavat viestinnän myös osaltaan juuri maineenhallinnan välineeksi (Puolustusvoimien viestintästrategia 2005, 3).

Maine on siis puolustusvoimille strategisesti merkityksellinen, ja maineenhallinta on viestinnän strategiassa huomioitu. Mutta minkälaisena maine ja maineenhallinta koetaan puolustusvoimien kenttätyön piirissä? Tämä tutkimus käsittelee tätä aihealuetta varsin arkisessa, mutta puolustusvoimien kokonaistoiminnan kannalta tärkeässä ympäristössä: koulutusta antavassa perusyksikössä. Asiantuntijoina maineeseen ja maineenhallintaan toimivat perusyksikköä johtavat upseerit.

### **1.1 Asetelman muovautuminen**

Tutustuin itse ensimmäistä kertaa maineeseen tutkimuksellisessa mielessä hakiessani aihetta omaan kandidaatin tutkielmaani syksyllä 2005. Tutkielman aihepiirini koski viestintää osana informaatio- ja viestintäkäytäntöä. Löysin maineenhallinnan käsitteen juuri silloista puolustusvoimien viestintästrategiaa selatessani. Puolustusvoimien viestintästrategian (2005, 5–6) mukaan viestinnän kokonaisuuteen kuuluvat toimintojen tukeminen, kiinnittäminen, tiedottaminen ja maineenhallinta. Maineenhallintaa lukuun ottamatta muut osa-alueet tuntuivat selviltä viestintään liittyviltä osakokonaisuuksilta, osin jopa liiankin itsestään selviltä. Maineessa oli kuitenkin sitä jotakin, se oli arkipäiväinen ja tuttu ilmiö, mutta toisaalta myös salaperäinen ja vaikeasti määriteltävä. Maine ja ennen kaikkea mahdollisuus juuri maineen hallintaan kiehtoi minua, olin myyty. Maineen käsittely osoittautui kuitenkin haastavammaksi kuin olin aluksi osannut odottaa, ja sillä tiellä olen tavallaan myös edelleen.

Tutkimusasetelman muotoutuminen lopulliseen muotoonsa oli varsin pitkällinen prosessi. Kandidaatin työssä yritin pureutua maineenhallintaan painostusvaiheen toimintaympäristössä. Käsittely oli mielenkiintoista, mutta äärimmäisen haastavaa osittain siksi, että kaikki käsittelemäni aiheet olivat varsin vähän tutkittuja työn kirjoitushetkellä. Maineenhallinta ja painostusvaiheen toimintaympäristö tuntuivat kummatkin omaa erillistä tutkimustyötään vaativilta haastavilta alueilta. Ohjaajani kuitenkin kannusti jatkamaan maineen piirissä. Työn jätettyäni ymmärsin, että mainetta olisi puolustusvoimien viitekehysessä tutkittava perustavammalla tasolla. Mutta miten? Maine tutkimuskohteena tuntui edelleen liian suurelta ja moniulotteiselta, lähes mahdottomalta lähestyä ja tutkia. Aloitin rajaamisen tutustumalla aiheeseen tarkemmin. Löysin ja luin varsin nopeasti Pekka Aulan ja hänen kumppaniensa teoksia maineesta, ja perehdyin tarkemmin viestintään yleisesti. Aluksi ajattelin tutkia maineenhallintaa strategisella tasolla haastatteleamalla strategisesta maineenhallinnasta vastaavia henkilöitä tai vertailemalla maineenhallinnan oppeja esimerkiksi psykologisen sodankäynnin teoriaan. Nämä polut eivät kuitenkaan johtaneet järkeviin tutkimusasetelmiin, ja olin edelleen jumissa.

Ahdistuneena aloitin aktiivisen sähköpostittelun ohjaajilleni Jari Rantapelkoselle ja Marko Laaksoselle. Tästä vuorovaikutuksesta alkoi lopullisesti suuntaus, joka johti lopulliseen tutkimusasetelmaan. Tästä suuri kiitos kuuluu molemmille ohjaajilleni. Rantapelkonen ohjasi minut kokemustutkimuksen piiriin, josta löytyi ajatuksia myös maineenhallinnan tutkimisen pohjaksi. Käsitin Rantapelkosen opastamana, että maineenhallinnalla ja taktisella ajattelulla on yhteistä ehkä juuri kokemukseen ja intuition perustuva luonne, ja että niillä on myös näin yhtäläisyyksiä tiedonintresseissä ja lähestymistavoissa. (ks. Huhtinen & Rantapelkonen 2001, 187–190) Samaan aikaan Aulan ja kumppanien ajatukset maineen olemuksen sidosryhmäkeskeisyydestä siirsivät tiedonintressiä voimakkaasti vastaanottajakeskeiseksi (ks. Aula & Heinonen 2002, 36). Lukiessani edelleen Aulan ja Heinosen (2002) teosta, silmiini osui viittaus puolustusvoimiin. He puhuivat puolustusvoimien yrityksestä parantaa työnantajamainettaan taannoisella ”Tee työtä, jolla on tarkoitus” –kampanjalla. He kyseenalaistivat osin kampanjan tehon puolustusvoimien maineen parantamisen suhteen. Heidän mukaansa puolustusvoimien työnantajamaineen kannalta keskeisimmät tekijät olisivat varusmieskoulutus ja henkilöstön sisäinen markkinointi, johon olisi tuloksien saamiseksi panostettava. (Aula & Heinonen 2002, 229–230)

Tämä kirkasti ajatukseni maineen lähestymisen suhteen. Päätin tutkia mainetta jotenkin varusmieskoulutuksen yhteydessä. Aulan ja Heinosen (2002, 90) ajatuksiin pohjaten ajattelin että organisaation jäsenet toimivat maineen hallitsijoina ja rakentajina eri sidosryhmien kohtaamisissa. Kohtaamisista kirjoittaneen Erkki Karvosen (1999, 2000) mukaan mielikuvat syn-



tyvät vuorovaikutuksellisessa kohtaamisessa, jossa kohtaavat viestijä ja vastaanottaja (Karvonen 2000, 57–58). Ajatus perustui aluksi mielestäni prosessikoulukuntaiseen näkemykseen viestinnästä, jota hieman vierastan, johtuen sen taipumuksesta yksinkertaistaa viestinnän prosessia ja unohtaa sosiaaliset tekijät ja konstruktivistinen käsitys maailmasta. Karvonen (2000, 51–63) kuitenkin onnistuu mielestäni tuomaan esiin yksilöiden kulttuuriin, kokemukseen ja elämämaailmaan liittyvien tekijöiden merkityksen viestiä tulkittaessa ja prosessoitaessa.

Näiden näkemysten pohjalle päätin rakentaa tutkimukseni lähtökohdat. Pohdin näkisinkö puolustusvoimat viestin alkuperäiseksi lähettäjäksi, joka kantahenkilökunnan välityksellä viestii kohtaamisissa varusmiehille hieman Karvosen (2000, 57–59) mediavälitteisen mielikuvien muodostumisen tapaan. Henkilökunnan osalta puolustusvoimien tarina välittyy kohtaamisina sisäisen viestinnän kautta ja varusmiesten osalta mielikuvat, ja sitä kautta, maine muodostuu varusmiespalveluksen aikana. Ajattelin myös, että jos tutkittaisiin varusmieskoulutuksen yhteydessä puolustusvoimista muodostuvia mielikuvia ja mainetta, olisi tutkimus kohdistettava varusmiehiin tai nuoriin reserviläisiin. Jos taas vastaavasti tutkittaisiin mahdollisia pyrkimyksiä vaikuttaa maineen syntyyn, kohdistuisi tutkimus perusyksikön henkilökuntaan. Mielestäni voitiin todeta, että perusyksikön henkilökunta on puolustusvoimien palkatusta henkilöstöstä eniten tekemisissä varusmiesten kanssa ja näin myös varusmiesten kannalta keskeisessä asemassa mielikuvien rakentumisen ja maineen synnyn kannalta.

Halusin tutkia nimenomaisesti maineenhallintaa, joten intressini kääntyi koskemaan perusyksikön henkilökuntaa. Olemassa olevan aineiston puute sekä maineen ja maineenhallinnan olemus tutkimuskohteena ohjasi minut haastatteluun aineiston hankkimisessa. Tässä vaiheessa minulla oli tavallaan kaksi vaihtoehtoa: tutkisinko enemmän maineenhallinnan olemusta vai käsityksiä maineenhallinnasta, ja kohdistaisinko tutkimuksen koko perusyksikön henkilökuntaan vai pelkästään päällikkö- ja varapäällikkötasolle. Aluksi ajattelin tutkia enemmän maineen olemusta ja haastatella satunnaisotannalla koko perusyksikön henkilöstöä. Toisessa johtamisen laitoksen tutkimusseminaarissa tämä kuitenkin kyseenalaistettiin, mikä sai minut pohtimaan tutkimukseni lähtökohtia hieman tarkemmin.

Lopulta päädyin selvittämään perusyksikön johdon, päälliköiden ja varapäälliköiden kokemusten ja käsitysten kautta heille näyttäytyvää maineenhallintaa perusyksikössä. Myöhemmin ajattelin tutkimuksen olevan liian haastateltavien käsityksiä rajaava, jos se keskittyisi jo lähtökohtaisesti pelkästään perusyksikön varusmieskoulutukseen ja siinä näkyvään maineenhallintaan. Toki varusmieskoulutus on perusyksikön keskeisimpiä tehtäviä, ja sitä varmasti käsiteltäisiin, mutta mielenkiintoista oli antaa haastateltaville mahdollisuus määrittää itse perusyksikön maineenhallinnan painopiste ja yleisö. Tämänkaltainen tutkimus on mielestäni tulosten ja jatkotutkimuksen kannalta hedelmällisempi tuoden mukanaan mahdollisuuden tarkastella tuloksia paremmin myös perusyksikön johtamisen näkökulmasta. Lisäksi tutkimalla ainoastaan päälliköitä ja varapäälliköitä voitiin tutkittavien perusyksiköiden määrää nostaa pitämällä haastateltavien määrä kuitenkin verrattain pienenä. Samalla tutkimus tuli rajattua tarkemmin, mikä parantaa mielestäni tutkimustulosten yleistettävyyttä.

## 1.2 Johtoajatus

Suomessa puolustusvoimien maineen rakentumisen kannalta yhtenä keskeisimpänä toimintona voidaan mielestäni nähdä varusmieskoulutus. Ajatus pohjautuu Aulan ja Heinosen (2002, 229–230) pohdinnalle puolustusvoimien työnantajamaineen parantamisesta. Mielestäni voidaan sanoa, että puolustusvoimien maine myös kokonaisuudessaan määrittyy paljolti varusmieskoulutuksen vaikutuksesta. Koostuvathan sodan ajan joukkomme pääosin reserviläisistä, joilla ei ole normaalissa elämässään jokapäiväistä kosketusta puolustusvoimiin. Varusmiespalvelusta suorittaessaan nuoret miehet ja naiset ovat puolesta vuodesta vuoteen osana puolustusvoimia perusyksikössä. Tämä kattaa melko suuren osan ainakin miesväestöstä. Mielikuvat ja kokemukset varusmiespalveluksesta ovat vahva osa puolustusvoimien mainetta, kukapa ei olisi muistellut omaa varusmiespalvelustaan ja kertonut siitä tarinoita eteenpäin. Nämä mielikuvat, kokemukset ja tarinat ovat siten vahvasti myös osa maanpuolustustahtoa ja puolustuksemme uskottavuutta. Tällaisin lähtökohdin ajateltuna varusmieskoulutuksen kannalta tärkeimmät puolustusvoimien mainetta hallitsevat eli maineenhallintaa suorittavat tekijät löytyvät varusmiesten kanssa päivittäin tekemisissä olevasta portaasta. Perusyksiköstä löytyy varusmiesten lisäksi toinenkin Aulan ja Heinosen (2002, 229–230) mainitsema maineen keskeinen sidosryhmä: oma palkattu henkilöstö. Tämä näkökulma tekee perusyksiköstä puolustusvoimien maineenhallinnan tutkimuksen kannalta hyvin keskeisen paikan.

Tutkimuksella pyritään selvittämään perusyksiköiden toimintaan liittyvän maineenhallinnan nykytilaa tarkastelemalla sitä perusyksikön päälliköiden ja varapäälliköiden käsitysten kautta. (vrt. Tervakari 2005, 2) Lähtöoletukseni on, että maineenhallinta perustuu perusyksikön tasolla pitkälti yksilökohtaiseen kokemukseen ja intuitioon aiheesta. Toisin sanoen mielestäni yksilön henkilökohtaiset käsitykset maineen syntyyn vaikuttavista tekijöistä ohjaavat hänen toimiaan ja pyrkimyksiään maineenhallinnan osalta. Tutkimuksen kohteena olevat henkilöt eivät tästä johtuen todennäköisesti tunnista tai muuten osaa eritellä, miten maineeseen vaikuttaminen näkyy heidän työssään ja vuorovaikutuksessa varusmiesten kanssa ilman syvempää keskustelua. Käsitykset itsessään saattavat olla hyvinkin erilaisia.

Tämän tutkimuksen lähestymistapa maineenhallintaan ei ole aivan tavanomainen. Varsinaisen tehokkaan maineenhallinnan näkökulmasta maine pitäisi ensin mitata, jotta tiedettäisiin, miten siihen voidaan parhaiten vaikuttaa (ks. Aula & Heinonen 2002, 95–96). Toisaalta, tämän tutkimuksen tarkoitus ei ole tuottaa vastauksia siihen, miten puolustusvoimien mainetta pitäisi hallita vaan siihen, minkälaisena ilmiönä perusyksikön maineenhallinta päälliköille ja varapäälliköille nykyhetkellä näyttää. Onhan Puolustusvoimien viestintästrategiassa (2005, 5–6) maineenhallinta annettu vastuuksi koko henkilökunnalle ja esimiehille.

### 1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tiedonintressinä on siis selvittää perusyksikön maineenhallintaa sellaisena ilmiönä kuin se perusyksikön päälliköille ja varapäälliköille näyttää. Tiedonintressi toimii jo itsessään eräänlaisena pääkysymyksenä, joka koostuu kahdesta alakysymyksestä. Ensimmäisen alakysymyksen avulla pyritään selvittämään haastateltavien käsityksiä maineesta, maineen synnystä ja olemuksesta sekä niihin vaikuttavista tekijöistä yleisellä tasolla. Toisen alakysymyksen avulla pyritään selvittämään käsityksiä maineenhallinnasta perusyksikössä ja sen kohteista eli siitä, kuka tai ketkä ovat maineen tärkein yleisö. Nämä alakysymysten käsitykset yhdessä muodostavat päälliköiden ja varapäälliköiden kokonaiskäsityksen perusyksikön maineenhallinnasta ilmiönä, sellaisena kuin se heille näyttää.

#### Pääkysymys

- Minkälaisena perusyksikön maineenhallinta näyttää perusyksikön päälliköille ja varapäälliköille?

## Alakysymykset

- Miten päälliköt ja varapäälliköt käsittävät maineen ja maineenhallinnan?
- Mitä on päälliköiden ja varapäälliköiden käsitysten mukaan maineenhallinta perusyksikössä ja kenelle mainetta hallitaan?

Käsityksellä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan päällikön tai varapäällikön kyseessä olevalle ilmiölle antamia merkityksiä (Tervakari 2005, 2). Kokonaiskäsitteyksellä tässä tarkoitan käsitysten muodostamaa kokonaisuutta tarkastelun kohteena olevasta tutkimuskohteesta, perusyksikön maineenhallinnasta.

### 1.4 Tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus on laadullinen. Maine katsotaan olemukseltaan selkeästi immateriaaliseksi, jota ei voi käsin kosketella. Se on olemassa ihmisten mielikuvien ja kokemusten kautta (ks. esim. Aula & Heinonen 2002, 61, 90). Kokemustodellisuuksien tutkiminen liittyy käsitteellisesti elämismaailmaan, jossa ihmisten väliset ja sisäiset toiminnot ilmenevät muuttuvina ja dynaamisina merkityksinä (Varto 1992, 23–24). Laadullinen tutkimus on Varton (1992, 24–25) mukaan tämänkaltaisen elämismaailman tutkimista ja ymmärtämistä. Maineenhallinnan tutkiminen on näin ollen mielestäni luontevaa laadullisen tutkimuksen piirissä. Mainetta on tutkittu myös kvantitatiivisin menetelmin, esimerkiksi erilaisten mainemittarien avulla. (ks. esim. Puro 2005). Tässä tutkimuksessa laadullisen menetelmän käyttöä perustelee myös lähtöolettamukseni, jonka mukaan kyseessä on esimerkiksi perusyksikön päälliköille tai varapäälliköille vaikeasti kuvailtava asia. Tällaista asiaa koskeviin kysymyksiin saattaa olla vaikeaa saada vastauksia kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin.

Tämä tutkimus sijoittuu lähtökohdiltaan kokemustutkimuksen kehykseen. Tutkimusmenetelmänä kokemuksen ja käsitysten esille tuonnissa käytettiin fenomenografiaa. Tutkimusaineisto hankittiin teemahaastatteluin. Tutkimuksessa perehdyttiin aluksi mainetta ja maineenhallintaa käsittelevään tutkimukseen ja kirjallisuuteen, josta valittiin taustalle tietty teoreettinen näkökulma. Teoreettisen näkökulman avulla muodostettiin esiymmärrys siitä, mikä voisi olla perusyksikön maineenhallinnan kannalta keskeistä. Näin pyrittiin muodostamaan pohja sille, mistä päälliköiden ja varapäälliköiden kanssa olisi haastatteluissa keskusteltava. Teoreettisen näkökulman ja esiymmärryksen pohjalta tarkennettiin tutkimuksen kannalta keskeiset kysymykset sekä rakennettiin haastatteluteemat ja haastattelurunko. Tutkimuksessa haastateltiin

neljää perusyksikön päällikköä ja kahta varapäällikköä. Haastatellut työskentelivät Viestirykmentissä ja Kaartin Jääkärirykmentissä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tekstiksi. Näin saatu aineisto analysoitiin fenomenografisen menetelmän mukaisesti.

Analyysillä pyrittiin menetelmän mukaisesti kuvaamaan kvalitatiivisesti eri tapoja käsittää perusyksikön maineenhallintaan liittyviä ilmiöitä. Tämä on fenomenografisen tutkimuksen yleinen tavoite (ks. Marton 1997, kohdat 4-5). Analyysin tuloksena eri käsityksistä muodostetuilla kategorioilla pyrittiin vastaamaan tutkimuksen alakysymyksiin. Alakysymykset ja kategorioista muodostuva kuvauskategoriajärjestelmä muodostavat yhdessä kokonaisuutena vastauksen pääkysymykseen, jonka perusteella pyritään vastaamaan tutkimuksen tiedonintressiin. Tutkimusraportti on rakennettu järjestykseltään noudattelemaan edellä kuvailtua tutkimuksen pääpiirteistä kulkua.

## 2 MAINE JA SEN TUTKIMUS

Tällä luvulla on kaksi pääasiallista tarkoitusta. Sen on ensinnäkin tarkoitus johdattaa maineen tutkimuskenttään ja toimia näin samalla eräänlaisena kirjallisuuskatsauksena maineen ja maineenhallinnan tutkimukseen. Toiseksi, tässä luvussa pyritään osaltaan avaamaan ja perustelemaan luvussa 3 tarkemmin käsiteltävän tutkimuksen teoreettisen näkökulman valintaan, ja siten myös esiymmärrykseen, vaikuttaneita seikkoja.

### 2.1 Maineen historiaa

Tutkimuksellinen kiinnostus maineeseen on liittynyt alusta alkaen varsin voimakkaasti liiketalouteen. Aulan ja Mantereen (2005) mukaan 1950-luvulta aina 1970-luvulle asti maineen tutkimus liittyi läheisesti imagoon markkinoinnissa tai psykologisiin tekijöihin. Keskeisenä tavoitteena oli tutkia mielikuvallisten tekijöiden vaikutusta esimerkiksi kuluttajien käyttäytymiseen. Maineen nousu laajempaan merkitykseen alkoi 1980-luvulla, jolloin tutkimuksen painopisteeseen siirtyivät ensiksi organisaatioiden sisäiset ilmiöt kuten identiteetti ja kulttuuri. Myöhemmin maine nostettiin yhdessä markkinoinnin kanssa laajemmaksi kokonaisuudeksi. (Aula & Mantere 2005, 32–33). Barnettin, Jermierin ja Laffertyn (2006) mukaan tälle vuosituhannelle tultaessa erityisesti yritysmaineen tutkimus liikkeenjohdollisessa viitekehyksessä on lisääntynyt voimakkaasti. He osoittavat, että esimerkiksi yritysmainetta (corporate reputation) käsittelevien tieteellisten artikkelien määrä on noussut 1990-luvun puolivälin ja vuoden 2003 välisenä aikana monenkertaisesti. (Barnett, Jermier & Lafferty 2006, 26–27)

Karvosen (2000) mukaan maineen nousu liittyy yhteiskunnallisiin tekijöihin. Hänen mukaansa kulttuurin ja elämäntaitokirjallisuuden muutos vaikuttavat maineen asemoitumiseen. Hän esittää, että ensimmäisen maailmansodan jälkeisen ajan persoonallisuuden etiikka toi ulospäin hyvältä näyttämisen taidon ja imagon luonnin yritysmailmaan. Sillä, mitä todellisuudessa oltiin, ei imagon kannalta nähty olevan juurikaan merkitystä. Maineen nostaminen asemaansa menestystekijänä liittyykin hänen mukaansa eräänlaiseen luonteen etiikan paluuseen, yhteiskuntavastuun ja eettisyyden tärkeyden huomioimiseen suhdetoiminnassa. (Karvonen 2000, 67–68)

## 2.2 Maineen määrittely

Maineen tarkka tieteellinen määrittelyminen on osoittautunut haastavaksi maineen ja maineenhallinnan lisääntyneestä tieteellisestä käsittelystä huolimatta (Barnett ym. 2006, 26–27). Yhtenäisen määritelmän ja käsitteistön tarve on mainetta ja yritysmainetta tutkivassa tiedeyhteisössä melko yleisesti tiedostettu ja tunnustettu (Barnett ym. 2006, 28). Tässä alaluvussa lähestytään maineen käsitettä sekä liikkeenjohdollisen yritysmaineen että hieman kokonaisvaltaisemman näkökulman kautta.

Barnett ym. (2006) pyrkivät määrittelemään yksiselitteisemmin yritysmaineen (corporate reputation) käsitettä. He lähestyvät yritysmaineen määritelmää luokittelemalla eri määrittelyjä niiden merkitysten perusteella. He havainnoivat jaottelua tehdessään, että heidän luokittelemansa määritelmät poikkesivat toisistaan laajasti niissä käytetyn terminologian osalta. Tästä huolimatta niiden tarkoituksissa esiintyi merkittävää yhdenmukaisuutta. (Barnett ym. 2006, 26–28) Barnett ym. (2006, 29–33) päätyvät analyysissään merkitysten perusteella kolmeen eri luokitusryhmään. He esittävät, että (yritys)maine on tietoisuus (awareness) kohteestaan, arvio (assessment) kohteestaan ja voimavara (asset) kohteelleen.

Yritysmaineen lisäksi myös maineen käsitettä yleisemmällä tasolla ovat pohtineet Aula ja Heinonen (2002). Heidän mukaansa maineen käsitteen määrittelyyn vaikuttavat myös määrittelijän näkökulma ja konteksti jossa mainetta käsitellään. (Aula & Heinonen 2002, 33–36) He päätyvät itse keskittymään maineen sanakirjamäärittelyyn ja esittävät niistä poimittuina keskeisenä kolme asiaa, suoraan lainattuna näin:

- ”Maine on jotain, mistä puhutaan ja kerrotaan (”kerrottuna leviävä”). Maineen ytimessä on se mitä jostain sanotaan, mainitaan.”
- ”Lisäksi maineeseen liittyy kohteestaan jonkinlainen arviointi, joka voi olla hyvä tai huono (”the regard, favorable or not”) ja joka erottaa kohteen toisesta vastaavasta (”distinction”).”
- ”Maine on olemassa yleisöissä (”toisten keskuudessa vallalla oleva käsitys”), nimitetään niitä sitten katsojiksi, sidosryhmiksi, intressiryhmiksi tai muiksi. Viestinnän termin sanottuna maine on vastaanottajakeskeinen ilmiö. Se ei synny kohteessaan, vaan kohdetta tarkastelevien ja siitä tulkintoja tekevien korvien välissä.”

Lähde: Aula ja Heinonen (2002, 36)

Tässä tutkimuksessa maineen käsitettä ei voi rinnastaa suoraan yritysmaineeseen. Puolustusvoimat ja sen toiminnot eivät ole sellaisenaan suoraan rinnastettavissa liiketoimintaan, vaikka yhtäläisyyksiä löytyykin. Huomioon otettavana seikkana on liiketoiminnassa olevan yrityksen keskeinen tehtävä tuottaa voittoa. Tämä näkyy usein voimakkaasti yritysmaineen käsittelyn näkökulmissa. Puolustusvoimat taas voidaan katsoa institutionaaliseksi laitokseksi, jonka tehtävä ei ole tuottaa rahallista voittoa tai liiketaloudellista hyötyä valtiolle. Tästä johtuen tämän tutkimuksen viitekehukseen soveltuu mielestäni paremmin yllä esitelty Aulan ja Heinosen (2002, 36) määritelmä maineelle yleisellä tasolla. Toisaalta maineen kannalta tarkasteltuna liikeyrityksistä ja puolustusvoimista löytyy organisaationa ja toiminnallisesti erojen lisäksi myös paljon yhteistä, minkä takia yritysmainetta ja sen näkökulmia ei kannata kuitenkaan täysin sulkea pois. Tämä tosin vaatii tilannekohtaista soveltamista.

### **2.3 Maine ja maineenhallinta, vai imago ja suhdetoiminta?**

Myös maineen käsitteeseen liittyvien rinnakkaiskäsitteiden, brandin, mielikuvien, profiloimien, suhdetoiminnan ja imagon suhdetta voidaan pitää ongelmallisena. Barnett ym. (2006) esittävät syyksi, että aihetta tutkineet ja käsitelleet ovat usein pysyttäneet töissään omissa näkökulmissaan ja määritelmässään. Juuri tämä eriytyneisyys on aiheuttanut useita eri määritelmiä yritysmaineelle ja sitä ympäröiville käsitteille. Heidän mukaansa keskeisimmäksi ongelmakohdaksi on osoittautunut juuri identiteetin, imagon ja maineen käsitteiden vaihteleva ja sekava määrittely. (Barnett ym. 2006, 26–28) Myös Aula ja Mantere (2005, 54–55) esittävät maineen tarkastelun jakautuneen useisiin koulukuntiin, jotka kaikki näkevät maineen hieman eri näkökulmista. Tässä alaluvussa tarkastellaan suppeahkon läpileikkauksen tavoin pelkääntään kotimaista aiheeseen liittyvää käsite- ja määrittelykenttää yleiskuvan muodostamiseksi.

Suomessa mainetta ja maineenhallintaa on sivuttu lähinnä yhteisöviestintää yleisesti käsittelevissä teoksissa. Osa tutkijoista näkee imagon rinnakkaiskäsitteenä maineelle, ja osa pyrkii erottamaan ne selkeästi toisistaan (Åberg, 2000, 117). Esimerkiksi Åberg (2000) ei tunnusta välttämättä kovinkaan suurta eroa maineen ja imagon käsitteen välillä. Hän perustelee näkemyksensä tarkastelemalla kummankin määrittelyä ja esittää, että käsitteiden välinen yhtäläisyys on niin vahva, että on yhdentekevää puhutaanko imagosta vai maineesta (Åberg 2000, 117). Käsitteenä Åberg (2000, 114) näkee imagon eräänlaisena yleiskäsitteenä ihmisten mielikuville jostakin kohteesta. Tämä mielikuva käsitetään hänen mukaansa käytännön elämässä ”tiedoksi tai luuloksi, johon liittyy myönteinen, neutraali tai kielteinen asenne.”(Åberg 2000, 114).



Åberg (2000) liittyy imagon profilointiin ja profilointimalleihin. Profiloinnilla hän tarkoittaa yhteisön pitkäjänteisen viestinnän pohjaksi valittua kehystarinaa, eräänlaista tavoitteellista ihannekuvaa, mitä yhteisö tai organisaatio tahtoisesti olla. (Åberg 2000, 108–109, 114–118) Åbergin (2000, 118) mukaan imagon tai maineen tarkastelussa keskeisiä tekijöitä ovat organisaation työyhteisö kaikkine tekemisineen, vaikeasti ohjailtavat ulkoiset tekijät, kuten esimerkiksi huhut, ja lisäksi näiden pohjalta havaitsejan yhteisöstä tai organisaatiosta tekemät tulkin-

Rope ja Mether (2001, 18–19) esittävät myös imagon ja mielikuvan rinnasteisina käsitteinä, jopa synonyymeinä. Imago tai mielikuva on subjektiivinen, sillä heidän mukaansa ”kysymys on aina jonkun henkilön mielessä olevasta kuvasta jotain asiaa kohtaan.” (Rope & Mether 2001, 18). Rope ja Mether (2001) sitovat maineen ja imagon varsin voimakkaasti brandin käsitteeseen. Tosin he kuvaavat niiden välisiä suhteita ja eroja hieman epäselvästi. Brandissa on heidän mielestään kyse hyvästä tunnettavuudesta ja hyvästä maineesta. Brandi käsitteenä on lähellä maineen käsitettä. Brandin ja maineen ero on siinä, että brandia voidaan rakentaa tietoisesti, kun taas maine syntyy markkinoilla hyvien tuotteiden vaikutuksesta. Brandi edustaa luonteeltaan pitkäaikaisella brandityöllä saavutettua tulosta, jossa merkille luodaan mielikuvallista sisältöä ja asemaa. (Rope & Mether 2001, 167–171)

Juholin (2001, 33–34) puhuu niin ikään maineen, imagon ja identiteetin rakentamisesta hieman edellä käsitellyn Åbergin (2000) tapaan osin juuri profiloinnin rinnakkaiskäsitteinä, ja esittää tarpeen yksilöidä, mitä kullakin käsitteellä milloinkin tarkoitetaan. Juholinin (2001) mukaan profiloinnilla ”tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla tavoitellaan yritykselle, yhteisölle, kaupungille, kunnalle, järjestölle, yhdistykselle, henkilölle tai idealle tietynlaista mielikuvaa.”(Juholin 2001, 33). Hänen mukaansa mielikuva organisaatiosta syntyy sen sanojen, tekojen ja ulkokuvan perusteella. Imago on hänen mukaansa yritys- tai yhteisökuva (Juholin 2001, 33–34). Maine on Juholinin (2001) perusteella tulkittavissa laajemmaksi käsitteeksi: ”mitä jostakin mainitaan tai minkälaista juttua organisaatiosta kiertää maailmalla.”(Juholin 2001, 33) Brandi taas on Juholinin (2001, 148) mielestä selkeästi tuotemerkki, johon liittyy lisäarvoa tuovia tekijöitä muihin vastaaviin tuotteisiin verrattuna.

Juholin (2001, 33, 148–149) viittaa maineesta, imagosta ja mielikuvatekijöistä puhuessaan usein Erkki Karvoseen. Karvonen (2000) pohtii maineen ja maineenhallinnan sekä imagon ja suhdetoiminnan välistä eroa. Hän selittää imagon leimautuneen julkisuudessa osin negatiiviseksi julkisuuskuvaan kiillottamiseksi. Maineesta ja maineenhallinnasta on hänen mukaansa alettu puhua yritettäessä määrittellä organisaation suhdetoimintaa pelkän hyvältä näyttämisen

sijaan kokonaisvaltaiseksi hyvänä olemiseksi, jolloin maineesta huolehtiminen kuuluu organisaation ydintoimintoihin. Hänen mukaansa saattaa monesti kuitenkin olla myös niin, että maine ja maineenhallinta on ainoastaan uusi tapa nimittää imagoa ja suhdetoimintaa. (Karvonen 2000, 51, 63–64)

Karvosen (2000) mukaan maineen ja imagon käsitteellä on kuitenkin eroa. Imago on visuaalinen termi, joka kuvaa ensisijaisesti visuaalista mielikuvaa. Hän kuvailee organisaation kannalta imagon eräänlaisena plastiikkakirurgiana, jossa itse sisältöön ei puututa, tehtävä on saada se ainoastaan näyttämään hyvältä. Hänen mukaansa maine taas liittyy puhumiseen ja kuulemiseen ja sitä kautta kertomuksiin. Maine myös elää kertomuksien kautta, Karvonen (2000) sijoittaakin maineen lähelle folkloren ja myytin käsitteitä. Maineenhallinta taas on hänen mielestään tuolloin juuri luonteen etiikkaa, jossa hyvältä näyttämisen sijaan ollaan oikeasti hyviä ja viestitään siitä myös ulospäin. (Karvonen 2000, 64–68)

Aulan ja Heinosen (2002) mukaan maine ei käsitteellisesti ole yhtä kuin imago tai brandi, vaikka sitä monesti näihin rinnastetaankin. Heidän mukaansa erotuksena maineesta, imago perustuu visuaalisuuteen ja vetoaa mielikuviin tarkoituksenaan saada kohteensa vain näyttämään hyvältä. Brandi taas pohjautuu yleisön mielikuviin johonkin tiettyyn tuotemerkkiin liittyen. Imago ja brandi liittyvät vahvasti organisaation markkinointiin, kun taas maine on kokonaisvaltaisempi käsite, ja se on organisaation kannalta olemassa vahvasti yleisön keskuudessa. (Aula & Heinonen 2002, 46–61) Aula ja Heinonen (2002) jakavat maineen perusominaisuudet kahteen osakokonaisuuteen. Heidän mukaansa maine on mielikuvia ja toisaalta myös toimintaa ja kokemuksia (Aula & Heinonen 2002, 36–37). Edelleen erotuksena imagoon, heidän mukaansa maine on ansaittava, ja se rakentuu yrityksen todelliselle toiminnalle (Aula & Heinonen 2002, 61).

Koin itse näihin edellä käsiteltyihin teoksiin tutustumisen aluksi hieman sekavana ja hämmentävänä. Vaikutti siltä, että niissä puhuttiin samoista asioista, mutta näkökulma todella vaihtui tekijän mukaan. Huolimatta siitä, että esiteltyt teokset ja tekijät usein viittaavat toisiinsa, vaihtuvat määritelmät keskeisille käsitteille lähes joka tekijällä. Aivan kuten Barnett ym. (2006, 26–28) sekä Aula ja Mantere (2005, 54–55) esittävät. Osaltaan edellä käsitellyt asiat heijastavat myös maineen ja maineenhallinnan historiaa. Heinonen (2006) esittää maineenhallinnan tulleen liikkeenjohdon viitekehykseen alun perin juuri viestinnälle alisteisena. Hänen mukaansa osa toimijoista kokee maineenhallinnan edelleen viestintälähtöisenä. Hieman kehittyneemmässä näkemyksessä maineenhallinta on jo kiinteä osa kokonaistoiminnan tukemista, jota toteutetaan etupainoisesti. Tätä hän nimittää proaktiiviseksi maineenhallinnaksi. Eräänlai-

senä tavoitetilana maineen todellisen hallinnan kannalta Heinonen (2006) esittää tason, jossa maineenhallinta on integroitu kiinteäksi osaksi yrityksen kokonaistoimintaa ja strategiaa. (Heinonen 2006, 182–183)

Tähän tutkimukseen valittiin teoreettisen näkökulman muodostamisen lähtökohdaksi lopulta Aulan ja Heinosen (2002), sekä Aulan ja Mantereen (2005) edustamat näkemykset maineesta ja maineenhallinnasta. Valintaan vaikutti olennaisesti heidän keskittymisensä juuri maineen ja maineenhallinnan käsittelyyn kokonaisvaltaisena ilmiönä. Heidän ajatuksensa edustavat koulukuntaa, joka pohjaa tietyllä tasolla mainetutkija Charles Fombrunin näkemyksiin, joissa maine ja maineenhallinta voidaan ymmärtää eräänlaiseksi kokonaisvaltaiseksi yhteisöviestinnän ja menestyksen uudeksi paradigmatuksi. (ks. esim. Åberg 2000, 117; Aula & Heinonen 2002, 274–277). Tässä näkemyksessä maine ja maineenhallinta on sidottu osaksi organisaation kokonaistoimintaa. (ks. myös Heinonen 2006, 182–183) Koin tämän ajatuksen myös hyvin mielenkiintoiseksi näkökulmaksi lähestyä puolustusvoimien mainetta. Lähempi tarkastelu on luontevinta aloittaa Fombrunin näkemyksellä maineesta ja maineenhallinnasta.

## **2.4 Maine ja menestys**

Viime aikoina yleistä hyväksyntää on saavuttanut amerikkalaisen mainetutkijan ja -kirjailijan, professori Charles Fombrunin ja hänen tutkijakumppaneidensa edustama näkemys maineesta (Barnett ym. 2006, 28). Fombrun pyrkii monesti juuri yritysmaailmalle suunnatuissa teoksissaan todistamaan ja perustelemaan maineen keskeistä merkitystä menestyvän liiketoiminnan ytimessä. Hänen mukaansa yrityksen maine on merkityksellinen, koska se vaikuttaa asiakkaiden ostopäätöksiin työnhakijoihin ja sijoittajiin. Lisäksi maine määrittää yritystä ja sen profiilia strategisella tasolla, vaikuttaen näin päätöksentekomahdollisuuksiin. (Fombrun, 1996, 1–5) Fombrunin (1996) mukaan maine pohjaa voimakkaasti yrityksen identiteettiin. Identiteetillä hän taas puolestaan tarkoittaa työntekijöiden yritykseen liittämiä arvoja ja periaatteita, yrityksen eräänlaista sisäistä luonnetta, joka vaikuttaa sen kaikkeen toimintaan ja toimintatapoihin. Sisäisen luonteen lisäksi myös ulkoisella luonteella, sillä miten yrityksen identiteetti ulkoapäin koetaan, on merkitystä. Yrityksen viestimät viralliset tai epäviralliset presentaatiot itsestään muodostavat yleisön keskuudessa yritykselle eri mielikuvien kautta imagon. Yrityksen maine on hänen mukaansa imagon ja identiteetin yhteinen, keskinäisvaikutuksesta syntyvä yritystä arvioiva kokonaisuus. (Fombrun 1996, 36–37, 109–111; ks. myös Barnett ym. 2006, 28)

Fombrun ja Van Riel (2004) puhuvat hyvästä maineesta vetovoimana verraten sitä magneettiin, joka vetää puoleensa parhaimmat työntekijät ja motivoi heitä yrittämään parhaansa. Lisäksi tämä hyvän maineen magneetti vetää puoleensa asiakkaita ja sijoituksia sekä vaikuttaa siihen miten yritykseen mediassa ja analyytikkojen keskuudessa suhtaudutaan. Hyvä maine on heidän mukaansa myös avainasemassa muista erottumisen (distinction) kannalta. Maine vaikuttaa ja säätelee heidän mukaansa siis keskeisellä tavalla kaikkien sidosryhmien suhtautumista ja käytöstä yritystä kohtaan. Tämän takia maineella on erityisen suurta merkitystä. He esittävätkin, että maine ja maineenhallinta tulisi nähdä yrityksen kannalta suurena kokonaisuutena, eikä pelkästään osana viestintää tai brandäystä, päinvastoin brandäys on pieni osa maineen rakentamista ja hallintaa. (Fombrun & Van Riel 2004, 2–6)

Fombrun ja Van Riel (2004) perustavat ajatuksensa aiemmissä tutkimuksissaan luomaansa teoriaan, jonka mukaan maine pohjaa ja peilautuu laajaan eri sidosryhmien (stakeholder) muodostamaan käsitykseen yrityksestä. Keskiössä on yrityksen kommunikointi sekä median että yleisön kanssa. He esittävät hyvän maineen rakennusaineiksi aitoa luotettavuutta, johdonmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä, joka välittyy kokonaisvaltaisesti yrityksen kaikesta toiminnasta. (Fombrun & Van Riel 2004, xxvii) Fombrun ja Van Riel (2004) esittävät aiempien tutkimusten tuloksista johtaen hyvän maineen rakentamisen viisiulotteisen mallin. Heidän mukaansa hyvä maine kumpuaa panostamisesta: 1) Mainosnäkyvyyteen ja positiiviseen medianäkyvyyteen, 2) Erottuvuuteen kilpailijoista, 3) Aitouteen, joka voidaan ymmärtää reiluksi ja vastuulliseksi toiminnaksi. 4) Läpinäkyvyyteen omassa toiminnassa ja 5) Yhden- ja johdonmukaisuuteen viestinnässä ja sidosryhmäsuhteissa. (Fombrun & Van Riel 2004, 85–95) Tämän lisäksi Fombrun (1996, 81) sekä Fombrun ja Van Riel (2004, 25–26) etsivät ja pyrkivät selvittämään ja esittämään kvantitatiivisia keinoja mitata, osoittaa ja todistaa maineen arvo lähinnä taloudellisesta näkökulmasta rahallisesti mitattuna.

Maine ja maineenhallinta liittyvät näin edellä käsitellyn perusteella Fombrunin (1996) sekä Fombrunin ja Van Rielin (2004) näkemyksissä korostuneesti yrityksen kokonaistoimintaan, eikä niitä näin voida heidän mukaansa nähdä pelkästään viestinnän tai suhdetoiminnan osana, vaan mieluummin päinvastoin. Heidän mukaansa maineen ja maineenhallinnan näkökulman tulisi siis ohjata viestintää ja suhdetoimintaa. Heidän näkökulmansa kautta hyvä maine nostetaan näin eräänlaiseksi onnistuneen ja hyvän menestyksen edellytykseksi. Aula ja Heinonen (2002) esittävät ja painottavat näitä näkökulmia ja tätä tapaa ymmärtää maine viittaessaan maineeseen uutena liikkeenjohdon paradigmana. (Aula & Heinonen 2002, 274–277)

## 2.5 Maineesta tähän tutkimukseen

Olen tässä luvussa, heti tutkimusraportin alussa, pyrkinyt korostuneesti esittämään, että maineen tieteellinen käsittely on omalla tavallaan haasteellista ja varsin näkökulmakeskeistä. Aula ja Heinonen (2002, 35) ovat kuitenkin osuvasti todenneet sen mitä maineella tarkoitetaan, ymmärrettävän arjessa vain harvoin väärin (ks. myös Aula & Mantere 2005, 32). Maineesta on myös kirjoitettu monella tasolla. Osa varsinkin liikkeenjohdollisesta näkökulmasta asiaa tarkastelevista teoksista sijoittuu mielestäni monesti jonnekin konsulttikirjallisuuden ja tieteellisen kirjallisuuden välille.

Maineen olemuksen ja käsitteen perusta pohjautuu tässä tutkimuksessa siis melko voimakkaasti Aulan ym. näkemyksiin maineesta. Aula on kirjoittanut aiheesta yhdessä Jouni Heinosen (Aula & Heinonen 2002) ja myöhemmin myös Sakun Mantereen (Aula & Mantere 2005) kanssa. Aula on kotimaisista tutkijoista mielestäni voimakkaimmin juuri maineen tutkimiseen profiloitunut henkilö. Hän käsittelee kollegoidensa kanssa mainetta usein yritysmaailman viitekehyksessä, mutta tavalla joka on mielestäni sovellettavissa myös muihin organisaatioihin, kuten puolustusvoimiin. Aulan, Heinosen ja Mantereen näkemyksiin tutustumisen kautta taustalta ovat nousseet myös Erkki Karvonen (1999, 2000) sekä Charles Fombrun (1996) ja Fombrun myös yhdessä Cees Van Rielin kanssa (Fombrun & Van Riel, 2004).

Teoreettisesti tämä tutkimus nojaa alkuasetelmaltaan kahteen perusoletukseen organisaation maineen olemuksesta, jotka esiintyvät voimakkaasti edellä mainittujen tutkijoiden julkaisuisissa. Ensimmäiseksi, maine on sidosryhmäkeskeinen. Se on organisaation eri sidosryhmien arvio kohteesta, joka perustuu tunteisiin, mielikuviin ja kokemuksiin (ks. Aula & Heinonen 2002, 36, 61; Fombrun & Van Riel 2004, xxvii). Toiseksi, maine rakentuu organisaation oman kokonaistoiminnan vaikutuksesta. Siihen ei voi vaikuttaa näin ollen esimerkiksi pelkästään viestinnällä tai markkinoinnilla (ks. Aula & Heinonen 2002, 61; vrt. myös Fombrun 1996, 110–111).

Tämä tutkimus on laadultaan kvalitatiivinen, ja tutkimusaineiston on hankittu teemahaastatteluin. Mainetta ja maineenhallintaa ovat samankaltaisin kvalitatiivisin menetelmin ja lähtökohdin tutkineet aiemmin ainakin Gotsi ja Wilson (2001). He tutkivat henkilökunnan merkitystä yritysmaineen hallinnassa, sekä pyrkivät selvittämään keinoja, kuinka saada sisäisen viestinnän ja henkilöstöjohtamisen avulla henkilökunta käyttäytymään ja esiintymään työpaikkansa brandiajattelun (brand value) mukaisesti. Gotsi ja Wilson (2001) haastattelivat maineenhallinnan alalla työskenteleviä liikkeenjohdon konsultteja puolistrukturoidulla syvähaastattelulla.

Heidän työnsä poikkeaa merkittävästä menetelmällisistä yhtäläisyyksistään huolimatta lähtökohdiltaan tästä tutkimuksesta. He pyrkivät etsimään maineenhallinnan keinoja konstruoimalla konsulttien näkemyksiä siitä, miten mainetyö yrityksen sisällä tulisi hoitaa. (Gotsi & Wilson 2001, 100–103) Tässä tutkimuksessa keskiössä on sitä vastoin organisaation oman henkilöstön käsitys oman yksikkönsä maineenhallinnasta. Tarkoituksena on selvittää ja kartoittaa nykytilaa, eikä etsiä optimaalisia ratkaisuja ja keinoja. Ajatukseltaan hieman lähempänä tätä tutkimusta on Heinosen (2006) teokseensa ”Mainejohtaja” tekemät haastattelut. Hän on haastatellut kirjaansa varten menestyneiden yritysten ylimpiä johtajia maineesta ja sen merkityksestä menestyksen kannalta. (Heinonen 2006, 9–10).

Yhtään puolustusvoimien mainetta käsittelevää varsinaista tutkimusta en tähän prosessiin liittyen löytänyt. Kuitenkin puolustusvoimien maineenhallintaan liittyen Aula ja Mantere (2006, 33) ovat tarkastelleet puolustusvoimien mainestrategiaa puolustusvoimien komentajan lausuntojen kautta kehittämänsä areenamallin<sup>1</sup> avulla. He esittävät analyysissään puolustusvoimat maineen kannalta merkittäväksi kansalliseksi instituutioksi, joka pyrkii säilyttämään oikeuksensa olla olemassa alati vaihtelevassa mielipideympäristössä. Tästä syystä puolustusvoimat ajautuu monesti juuri puolustamaan mainettaan. Aula ja Mantere (2006) esittävät, että puolustusvoimien on syytä toimia maineenhallinnassaan varsin maltillisesti, mutta päättäväisesti institutionaalisen asemansa vuoksi. Heidän mukaansa puolustusvoimien ei kannata muuttaa aktiivisesti muotoaan tai esiintyä liioitellun räväkästi. Aulan ja Mantereen (2006) mukaan olennaista puolustusvoimien maineen kannalta on, että toiminta vastaa sanoja. (Aula & Mantere 2006, 42–44) Vaikka tässä tutkimuksessa ei areenamallia menetelmänä käytetäkään, tarjoaa Aulan ja Mantereen (2006) analyysi osaltaan tuloksiensa kautta näkökohtia esiymmärryksen muodostamiseen tässä tutkimuksessa.

---

<sup>1</sup> Areenamallista tarkemmin ks. Aula ja Mantere (2005, 169–175) Ks. myös tämän tutkimuksen alaluku 3.5

### 3 MAINE JA SEN HALLINTA

Tässä luvussa tarkoituksena on avata tutkimuksen teoreettinen näkökulma maineenhallintaan. Tähän pyritään syventämällä erästä tapaa nähdä maineenhallinta, samalla pyrkiä sitomaan sitä myös käytäntöön perusyksikön näkökulmasta. Pääasiallisena tarkoituksena luvussa on teoreettisen näkökulman lisäksi näin siis myös muodostaa ja dokumentoida tutkijan esiymmärrys ja muodostaa näkökulma itse tutkittavaan ilmiöön. Samalla myös esitetään pohjaa sille, miten tutkimuskysymykset ovat syntyneet.

Luvussa esitettävissä esimerkeissä vahvasti keskiössä on varusmiespalvelus perusyksikössä, ja tarkastelu tehdäänkin paljolti varusmieskoulutuksen näkökulmasta. Tarkastelu pohjautuu paljolti Aulan ja Heinosen (2002) sekä Aulan ja Mantereen (2005) esittämiin ajatuksiin. Aula ja Heinonen (2002, 229–230) nimeävät varusmiesten lisäksi myös puolustusvoimien oman henkilöstön keskeiseksi ryhmäksi maineen parantamisen kannalta, mikä on myös syytä tiedostaa. Kuitenkin kummankin käsittely esimerkeissä veisi liikaa aikaa ja sivuja, joten painopiste esimerkeissä on varusmieskoulutuksessa.

Mainetta käsiteltäessä organisaatio ja identiteetti muodostuvat tärkeiksi käsitteiksi, joten luku aloitetaan niiden käsittelyllä.<sup>2</sup> Organisaation sisäinen olemuksen lisäksi myös kommunikointi liittyy olennaisesti maineen rakentumiseen. Tarvitaan vuorovaikutusta ja oikeanlaista viestintää. (ks. Aula & Mantere 2005, 26) Aulan ja Heinosen (2002, 90–91) mukaan maine syntyy juuri vuorovaikutuksellisissa kohtaamisissa sidosryhmien ja organisaatioiden välillä. Tässä tulee esiin maineen mielikuvallinen puoli. Taustalla oleva ajatus mielikuvien synnystä kohtaamisissa perustuu Erkki Karvosen (1999, 2000) näkemyksiin. (Aula & Heinonen 2002, 90–91) Mielikuvien syntymistä käsitellään omassa alaluvussaan. Maineen ja maineenhallinnan olemukseen pyritään tämän jälkeen pääsemään sisälle perehtymällä tarkemmin maineen eri näkökulmiin ja maineareenan käsitteeseen.

#### 3.1 Organisaatio ja identiteetti

Tämä tutkimus ei keskity varsinaisesti tutkimaan organisaatioita. Organisaation ja kulttuurin laajaa tutkimusta ja tieteellistä keskustelua on siten mielestäni tarpeellista referoida kovin laajasti tämän tutkimuksen puitteissa. Organisaatio on kuitenkin tässä tutkimuksessa varsin

---

<sup>2</sup> Organisaation, identiteetin ja maineen suhde on varsin monitahoinen sekä identiteetin ja maineen suhteen osin myös rinnakkainen. Ks. tarkemmin esim. Fombrun (1996, 36–37) ja Aula & Mantere (2005, 67–71)

keskeinen elementti, joten on tarpeen määritellä, miten organisaatio nähdään ja miten se on olemassa. Aula ja Mantere (2005) puhuvat organisaation rakentumisesta viestinnässä. Heidän mukaansa organisaatio edellyttää organisoitumista. Joukolla ihmisiä on jokin missio, visio tai tavoite, johon pääsemiseksi tai jonka toteuttamiseksi aloitetaan yhteistoiminta. Organisoituminen muodostaa näin organisaation, johon ajan myötä muodostuu kehittyviä ja muutoksessa olevia rakenteita vallan, työnjaon ja viestinnän osalta. (Aula & Mantere, 2005, 84–85)

Aulan ja Mantereen (2005) mukaan organisaatio on näin olemassa inhimillisen vuorovaikutuksen kautta. Kaikki vuorovaikutusprosessit ovat pohjimmiltaan viestinnän ilmiöitä. Heidän mukaansa organisaatiossa kuitenkin esiintyy myös fyysisiä elementtejä ja artefakteja, kuten infrastruktuuri, asiakirjat, julkaisut ja niin edelleen. Toisaalta organisaation fyysisetkin elementit saavat merkityksensä ihmisten välisessä viestinnässä. Nämä elementit ovat kuitenkin heidän mukaansa olemassa vain siihen asti kunnes ne puretaan. Tästä voidaan heidän mukaansa johtaa ajatus, että ei ole olemassa yhtä oikeaa organisaatiota, on vain yksilöiden erilaisia tulkintoja siitä. Näin ollen myöskään täysin yhtenäistä organisaatiokulttuuria ei voi heidän mielestään olla olemassa. Organisaatio voi heidän mukaansa kuvata prosessejaan ja tekemisiään, mutta näiden alttius yksilöiden tulkinnoista tekee viestinnästä organisaation keskeisimmän ilmiön. (Aula & Mantere 2005, 84–87) Åberg (2000, 83–84) sijoittaa tämän Aulan näkemyksen lähelle joukkoviestinnän niin kutsuttua Birminghamin koulukuntaa.

Taustalla on siis organisaation, yhteisön, näkeminen kulttuurina. Tämän näkemyksen mukaan organisaatio on yhteisö, joka tuottaa merkityksiä ja jossa viestintä nähdään yhteisyyttä tuottavana ja ylläpitävänä. Viestinnässä on tällöin kyse ihmisten välisistä suhteista. Myös identiteettejä luodaan ja muokataan viestinnällä. (Aula & Hakala 2000, 9–10) Aulan ja Mantereen (2005, 68–69) mukaan organisaation identiteetti on sen jäsenten kokemus organisaation jäsenyydestä ja itsestään sen osana sekä tunne yhteisestä pyrkimyksestä ja joukosta eräänlaisia ydinarvoja. Tämä määrittely on lähellä Fombrunin (1996, 36) esittämää määritelmää identiteetille. Aulan ja Mantereen (2005) mukaan nämä ovat myös identiteetin muodostumisen perusolettamuksia. Näin identiteetti luo organisaatiolle jatkuvuutta ja toimii näin eräällä tavalla organisaation minuutena, joka pysyy myös henkilöstön vaihtuessa. Toisaalta organisaation identiteetti on myös jatkuvassa muutoksessa. Se ei myöskään voi olla yksilöistä johtuen täysin yhtenäinen, mutta organisaation toimintakykyisyyden takaamiseksi riittävän yhtenäisen identiteetin on olevan katsottu tarpeeksi. (Aula & Mantere 2005, 67–70)

Puolustusvoimien sotilashenkilöstöön voidaan mielikuvana perinteisesti ajatella yhdistyvän voimakas, melko yhtenäinen ammatti-identiteetti. Taustavaikuttimena toimii monesti ajatus

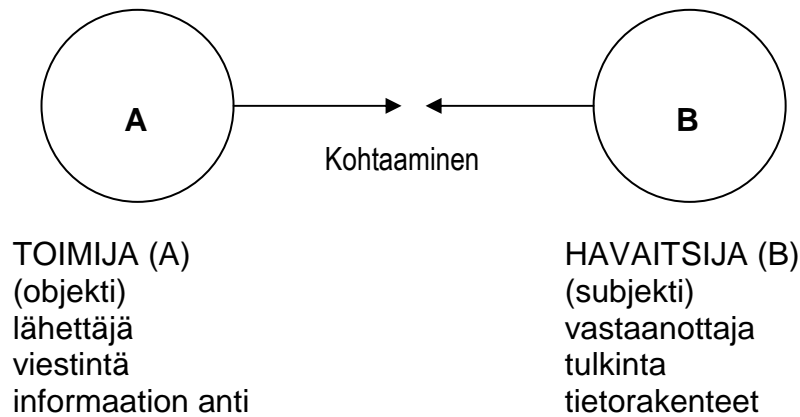


sotilasammattista kutsumuksena. Upseeristolla katsotaan olevan voimakas yhtenäinen ja pysyvä arvopohja, jota upseerikasvatuksessa usein korostetaan ja jota keskustelulla pidetään yllä. (ks. esim. Limnell 2004, 13–20; Liene 2002, 7-8, 83–85)

Fombrun (1996, 37) esittää identiteetin eräänlaisena maineen perustana. Myös Aula ja Mantere (2005) esittävät, että identiteetistä kumpuaa osaltaan myös maine. He vertaavat identiteettiä sisäiseen maineeseen. (Aula & Mantere 2005, 69) Fombrunin (1996) mukaan organisaation identiteetti näyttäytyy jäsenten vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Hänen mukaansa sisäisesti identiteetti heijastuu organisaation jäsenten keskinäisessä johtamisessa ja työskentelyssä, ja ulkoisesti asioinnissa muiden sidosryhmien kanssa. Sidoryhmät muodostavat näin organisaatiosta mielikuvan sen viestinnän kautta. (Fombrun 1996, 36–37) Fombrun (1996) esittää myös, että organisaation tarkoituksellisen viestinnän ja muiden presentaatioiden tulisi siis olla yhteneväisiä todellisen identiteetin kanssa. Mikäli näin ei ole, mielikuvasta tulee vääristynyt, kun organisaation todellinen luonne jollakin tapaa paljastuu sidoryhmälle. Eri sidoryhmäsuhteet, niin organisaation ulkoiset kuin sisäisetkin, ovat siis myös keskeisiä maineen muodostumisessa. Tämä edellyttää vuorovaikutuksellisuutta. (Fombrun 1996, 36–37)

### 3.2 Maineen synty ja rakentuminen

Aula ja Heinonen (2002) nimeävät maineen synnyksi organisaation ja sidoryhmän välisen kohtaamisen. Heidän mukaansa kohtaamisen osapuolet tuovat mukanaan tilanteeseen itsensä, maailmankatsomuksensa ja käsityksensä. (Aula & Heinonen 2002, 90) Käsite sidoryhmä voidaan määritellä esimerkiksi Karvosen (2000) esittämällä tavalla sellaiseksi ryhmäksi, ”josta organisaatio on riippuvainen ja jonka kanssa se elää yhteistyösuhteessa.” (Karvonen 2000, 60). Sidoryhmät tekevät kohtaamisen pohjalta tulkintansa organisaation toiminnasta, jolle mielikuvat, ja lopulta myös maine, muodostuvat (Aula & Heinonen 2002 90–91; vrt. myös Fombrun 1996, 36–37). Aula ja Heinonen (2002, 90) pohjaavat ajatuksensa maineen synnystä kohtaamisessa Erkki Karvosen (1999) näkemykseen mielikuvan synnystä. Karvonen (1999) esittelee periaatteen mielikuvien muodostumisesta yksinkertaisena asetelmana. Hänen mukaansa kohtaamisessa ovat läsnä: ”se, *josta* kuva tai käsitys muodostetaan, ja se, *jolle* kuva muodostuu. Nämä osapuolet *kohtaavat* toisensa jossakin suhteessa tai ovat toistensa kanssa *vuorovaikutuksessa* jollakin tapaa, niin että henkilö saa informaatiota havainnointinsa pohjaksi, ja mielikuvia muodostuu.” (Karvonen 1999, 51–52). Karvonen (1999) esittää perusasetelmansa myös kuvana. (Kuva 1)



(Karvonen 2000, 58–59) Aula ja Heinonen (2002) vievät tätä ajatusta eteenpäin puhuessaan maineen synnystä mielikuvien avulla. He jakavat kohtaamiset kolmeen tasoon niiden välittömyyden mukaan. Ensimmäisen tason kohtaamisissa organisaatio ja sidosryhmä kohtaavat suoraan henkilökohtaisella tasolla. Heidän mukaansa maineen näkökulmasta ensimmäinen taso on vaativin, ja jos siinä epäonnistutaan, se vaikuttaa ikävästi myös tuleviin kohtaamisiin. Huonot kokemukset myös leviävät nopeasti tarinoina, ja vaikutus alkaa kertautua. (Aula & Heinonen 2002, 90–91) Aula ja Heinonen (2002) kuvaavat tätä maineen spiraaliksi, joka voi toimia sekä negatiiviseen että positiiviseen suuntaan. Toisella tasolla sidosryhmä kohtaa organisaation palvelun tai tuotteen, mutta kohtaamiseen ei liity samalla tavoin henkilökohtaisuus kuin ensimmäisellä tasolla. Toisen tason kohtaamisiin liittyy yritysmaailmassa palvelun tai tuotteen valinta, johon vaikuttavat kokemukset ja mielikuvat sekä niiden myötä myös maine. Kolmannen tason kohtaaminen tapahtuu epäsuorasti, esimerkiksi median välityksellä, jolloin tarinallisuus korostuu. (Aula & Heinonen 2002, 90–92)

Aula ja Heinonen (2002) tarkastelevat näitä kohtaamisen tasoja maineen näkökulmasta. Heidän mukaansa organisaation ja sen sidosryhmän kohtaaminen ensimmäisellä ja henkilökohtaisimmalla tasolla rakentaa mainetta kokemuksiin pohjautuen. Siirryttäessä kolmannelle ja välillisemmälle tasolle kohtaamisissa korostuvat vastaavasti tarinat ja mielikuvat. He kuitenkin toteavat, että kokemusten ja mielikuvien välille on vaikea tehdä rajanvetoja. Kummatkin vaikuttavat toisiinsa. (Aula & Heinonen 2002, 92) Aulan ja Heinosen (2002) mukaan organisaation tuleekin tunnistaa eri tasojen kohtaamisten merkitys. Esimerkiksi median tai markkinoinnin avulla viestitetyt lupaukset on myös lunastettava henkilökohtaisemmissa kohtaamisissa. (Aula & Heinonen 2002, 91–92)

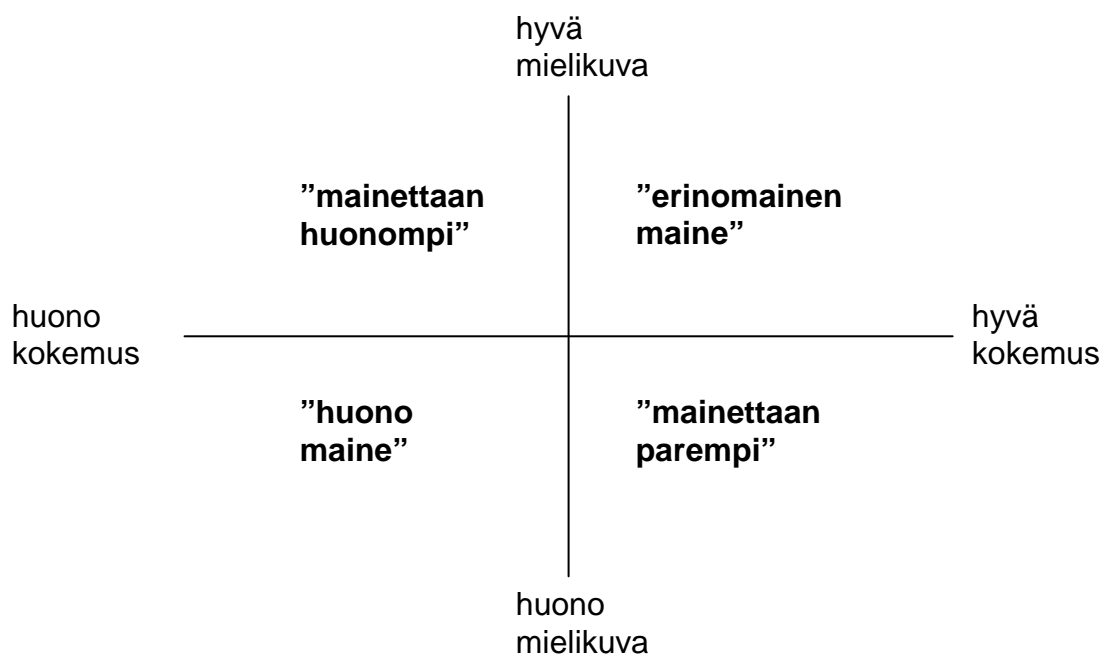
Puolustusvoimien ja varusmieskoulutuksen viitekehyksessä voidaan edellä esiteltyjen Karvosen (1999, 2000) sekä Aulan ja Heinosen (2002) ajatusten mukaisesti tarkastella esimerkkinä puolustusvoimia toimijana ja varusmiehiä sekä yhteiskuntaa havaitsijana, jotka kohtaavat toisensa eri tasoilla ja eri tilanteissa.<sup>3</sup> Ajatellaan esimerkiksi varusmiestä ja suhteutetaan tarkastelu varusmiespalvelun viitekehykseen. Ennen asevelvollisuuttaan esimerkkipuolustusvoimien kohtaa puolustusvoimat ja varusmiespalveluksen pääosin erilaisissa medioissa ja vanhempien ikätoveriensa tarinoissa. Nämä kohtaamiset voidaan katsoa kolmannen tason kohtaamisiksi, joissa tulevalle varusmiehelle mielikuvat muodostuvat tarinoina. Hän saattaa myös kohdata puolustusvoimat erilaisissa tapahtumissa, kuten vierailuissa tai messuilla, jolloin ainakin osa

---

<sup>3</sup> Esimerkeissä ei tässä luvussa sujuvuuden takia enää viitata erikseen jo käsiteltyihin asioihin. Esimerkit perustuvat esiyymmärrykseen joka on johdettu sen yhteydessä, tai sitä ennen, esittelystä teoriapohjasta.

kohtaamisista voidaan katsoa kuuluvaksi toiselle tasolle, ja antavan jo hieman omakohtaisia kokemuksia puolustusvoimista. Nämä kohtaamiset ovat jatkuneet 19–20-vuotiaana palvelukseen astuvan varusmiehen koko aikaisemman elämän, ja siksi hänellä onkin palvelukseen saapuessaan ennako-oletuksia, odotusarvot ja tavoitteet, sekä koko aikaisemman tietorakenteen muodostama suodatus puolustusvoimista ja varusmiespalveluksesta. Nämä tietorakenteet ja tavoitteet ovat jokaiselle varusmiehelle yksilöllisiä. Jotkut suhtautuvat puolustusvoimiin ja varusmiespalvelukseen positiivisesti, jotkut negatiivisesti, toiset taas välinpitämättömästi. Vaikka heillä ei olekaan omakohtaisia kokemuksia puolustusvoimista, on heillä silti mielikuvia. Tähän joukkoon lukeutuvat myös kaikki armeijaa käymättömät kansalaiset.

Varusmiespalveluksessa tapahtuvat esimerkkihenkilömme näkökulmasta välittömät ensimmäisen tason kohtaamiset varusmieskoulutuksen ja sitä kautta puolustusvoimien kanssa. Puolesta vuodesta vuoteen kestävät henkilökohtaiset kohtaamiset, positiiviset tai negatiiviset, vaikuttavat varusmieheen, tulevaan reserviläiseen voimakkaasti henkilökohtaisina kokemuksina, vaikuttaen tuleviin kohtaamisiin puolustusvoimien kanssa, esimerkiksi kertausharjoituksissa. Maineen spiraalin (Aula & Heinonen 2002, 91) kautta yksilöiden positiiviset tai negatiiviset kokemukset myös leviävät tarinoina ja vaikuttavat yhteiskuntaan, ja sitä kautta tuleviinkin varusmiehiin. Aulan ja Heinosen (2002, 93) mukaan organisaation maine on hyvä, jos sidosryhmillä on siitä sekä hyvät mielikuvat että hyvät kokemukset. Organisaatiosta liikkuvat tarinat, mielikuvat, vastaavat silloin sen todellista toimintaa, kokemuksia. He näkevät maineen mielikuvien suhteena omakohtaisiin kokemuksiin ja kuvaavat suhteet nelikenttään (Kuva 2).



Kuva 2: Maineen neljä kenttää Aulan ja Heinosen (2002, 93) mukaan

Nelikentän avulla Aula ja Heinonen (2002) perustelevat maineen ja maineenhallinnan pohjan organisaation oman toiminnan. (Aula & Heinonen 2002, 93–95) Maineenhallinnasta kuitenkin enemmän vasta seuraavassa alaluvussa. Tarkastelemme Aulan ja Heinosen (2002, 93) nelikenttää käyttäen esimerkkinä samalla tavoin puolustusvoimia ja varusmiespalvelusta kuten aikaisemminkin. Jos esimerkkinä varusmiehen mielessä puolustusvoimilla on hyvä, tai erinomainen maine, hänellä on palveluksestaan hyvä kokemus, sekä hyvät mielikuvat. Mielikuvat vastaavat silloin todellisuutta. Hänellä on esimerkiksi välillisesti, vaikkapa puolustusvoimien esittelyvihkosen mukaan, muodostettu mielikuva armeijan varustuksen nykyaikaisuudesta ja riittävästä iskukyvyvystä. Varusmiespalveluksensa aikana hän on lisäksi koulutuksessa oppinut, ja käsitellessään aseita ja varusteita myös itse kokenut, niiden olevan nykyaikaisia ja tehokkaita. Puolustusvoimien sanat siis siltä osin vastaavat tekoja ja maine on hyvä.

Toisessa tilanteessa varusmies on esimerkiksi puolustusvoimien viestinnän välityksellä saanut mielikuvan, ettei armeijassa simputeta. Palveluksessa hän on kuitenkin kokenut omasta mielestään simputusta. Tällöin sanat eivät vastaa todellisuutta ja puolustusvoimat ovat hänen mielestään mainettaan huonompi. Aulan ja Heinosen (2002, 93–94) mukaan tähän nelikentän osaan joutuminen on maineen kannalta erityisen vaarallista, koska siitä luisutaan helposti huonon maineen puolelle. Ajatellaanpa vaikka simputettua varusmiestä, jolle puolustusvoimat on näyttäytynyt mainettaan huonompana. Kun hän kertoo palvelustovereilleen ja pikkuveljelleen mielipiteensä, heidän mielikuvansa puolustusvoimista muuttuvat tämän myötä huonompaan suuntaan. Jos vielä näiden henkilöiden huonoa mielikuvaa vahvistetaan myös heidän kokemuksellaan simputuksen tai vastaavan kohteeksi joutumisesta, on sotku valmis. Huonot mielikuvat vastaavat huonoja kokemuksia ja maine on huono.

Vaikka tässä käytettiin esimerkkinä varusmiestä, voidaan myös perusyksikön henkilöstöä ajatella samankaltaisesti sidosryhmänä. Edellisessä alaluvussa mainittu voimakas ammatti-identiteetti voidaan katsoa mielestäni maineen kannalta sekä vahvuudeksi että haasteeksi. Vahvuutena voidaan nähdä parhaimmillaan voimakas koko järjestelmän läpi ulottuva yhteinen identiteetti, joka voi osaltaan olla voimakas eri työntekijäportaita yhtenäistävä tekijä. Haasteena voi toisaalta olla työntekijän kokemus siitä, että työnantajan toiminta ei kaikilta osin vastaakaan niitä arvoja, joihin työntekijä on varsin voimakkaasti tottunut ja kasvatettu. Negatiivinen vaikutus työnantajamaineeseen saattaa tällöin olla jopa tavallista voimakkaampi.

### 3.3 Kolme näkökulmaa maineeseen

Luvussa 2 puhuttiin maineen käsittelyn olevan vahvasti näkökulmasidonnaista. Aula ja Mantere (2005) esittävät, että mainetta tarkastellaan pääpiirteisesti kolmella toisistaan eroavalla tavalla. He nimittävät näitä omaisuusmaineeksi, tarinamaineeksi ja kansalaisuusmaineeksi. (Aula & Mantere 2005, 54–57) Aulan ja Mantereen (2005, 71–73) mukaan kaikki kolme yhdessä ovat hyvän maineen rakentamisessa, hyvänä olemisessa, huomioitavia tärkeitä näkökulmia. Tässä alaluvussa käsittelen näitä kolmea näkökulmaa pyrkien sitomaan niitä puolustusvoimien viitekehykseen oman esiyymmärryksen kautta.

Omaisuusmaineen juuret ovat talousmaailmassa, keskeistä siinä on Aulan ja Mantereen (2005) mukaan pyrkimys antaa maineen ilmiölle mitattava arvo. Arvoa käytetään tehokkuuden ja menestymisen mittarina. Omaisuusmaine on organisaation aineetonta pääomaa, organisaation omaisuutta. Hyvä maine nähdään tästä näkökulmasta yritysmaailmassa kilpailuetuna, jonka turvin esimerkiksi tuotteesta tai palvelusta voidaan pyytää enemmän hintaa. Maine tuottaa näin välillistä rahallista voittoa. (Aula & Mantere 2005, 56–58) Omaisuusmaine on näin siis profiloitunut voimakkaasti talousmaailmaan, ja sen siirtäminen puolustusvoimien viitekehykseen ei siksi ole aivan yksioikoista. Puolustusvoimien viitekehysessä omaisuusmaineen tarkastelunäkökulmaa voisivat edustaa vaikkapa maanpuolustustahdosta tehdyt kyselyt, saadaan lukuja ja taulukoita, jotka kertovat osaltaan, onko onnistuttu pitämään esimerkiksi puolustuskyky uskottavana. Varusmiehille tehtävät loppukyselyt, varsinkin niiden aineettomia asioita mittaavat kysymykset, voidaan nähdä myös tästä näkökulmasta. Ne antavat numeerisen arvon tai taulukon esimerkiksi sille, kuinka hyvin varusmies uskoo oman sodan ajan joukkonsa suorituskykyyn. Nämä numerot arvottavat siten tavallaan puolustusvoimien maineen hyvyttä.

Aulan ja Mantereen (2005) mukaan omaisuusmaineen näkökulmasta hyvä maine edellyttää, että organisaatio on tunnettu. Heidän mukaansa mainetta pyritään aktiivisesti hallitsemaan esimerkiksi mediajulkisuuden avulla. (Aula & Mantere 2005, 58–59) Edellisen esimerkin mukaisesti voidaan ajatella esimerkiksi puolustusvoimia viestimässä median avulla siitä, että maanpuolustustahto on korkea ja puolustusvoimilla on hyvä maine kansallisen turvallisuuden takaavana instituutiona. Maineen vaikutus nähtäisiin ja sitä arvotettaisiin esimerkiksi upseerikoulutuksen kasvaneina tai laskeneina hakijamäärinä. Samalla myös hyvä maine, vaikkapa juuri maanpuolustustahto, voitaisiin arvottaa suojaksi kriisin aikana, jos puolustusvoimien

mainetta yritetään kolmannen osapuolen toimesta mustamaalata. (ks. Aula & Mantere 2005, 58)

Seuraavaksi käsitellään tarinamaine. Aula ja Mantere (2005, 60–64) määrittelevät tarinan puheessaan tarinamaineesta. Heidän mukaansa ”Tarina on suullinen, kirjoitettu tai muu esitys, johon liittyy vähintään kaksi ihmistä, jotka tulkitsevat menneisyyttä tai edeltäviä kokemuksia.”(Aula & Mantere 2005, 60). Tarinoiden merkitys nimenomaan todellisuuden luomisessa ja ihmisten tavassa kommunikoida on suuri (Aula & Mantere 2005, 60–61). He esittävät maineen rakentumisen organisaatiosta kertovissa tarinoissa. Tarinamaine jakautuu varsinaisiin yritystarinoihin ja ihmisten keskuudessa liikkuviin ja muodostuviin lukemattomiin kertomuksiin organisaatiosta. Yritystarina on organisaation tapa viestiä sanomansa tarinassa. (Aula & Mantere 2005, 62–63) Puolustusvoimien viitekehyksessä tätä virallista tarinaa voivat viestiä esimerkiksi pääesikunnan tuottamat suurelle yleisölle tarkoitetut julkaisut ja tiedotelehtiset, tai vaikkapa jokaisen tulevan alokkaan kotiin jaettava Ruotuväen alokasliite. Pirstaleisia liikkuvia tarinoita puolustusvoimista voivat taas esimerkiksi edustaa ne tyttöystävälle ja kavereille kerrottavat armeijatarinat sekä maanomistajan kertomukset siitä, kuinka panssariajoneuvo ruhjoi taimikon sotaharjoituksen yhteydessä hänen maillaan.

Tarinamaineen näkökulmasta tärkeimpiä ovat juuri ihmisten keskuudessa organisaatiosta liikkuvat pienet kertomukset, jotka muodostavat esimerkiksi puolustusvoimia koskevan tarinamaailman. Tarinat saavat lopullisen muotonsa ihmisten keskuudessa, eivät organisaation toimesta. (Aula & Mantere 2005, 63) Tähän liittyykin Aulan ja Mantereen (2005) mukaan tarinamaineen ongelma, sen johtaminen on mahdotonta. Organisaatio voi heidän mukaansa kertoa tarinaansa vaikka minkälaisen viestintäkoneiston kautta, mutta ei koskaan voi tietää tai olla varma vastaavatko ihmisten keskuudessa liikkuvat tarinat organisaation itse haluamaa tarinaa. Onnistuminen tässä edellyttää Aulan ja Mantereen (2005) mukaan organisaatiolta juuri edellä mainitun tarinamaineen olemuksen ymmärtämistä. Organisaation on kerrottava omaa tarinaansa, joka on tietysti totta ja luotettava, ymmärtäen kuitenkin maineen lopulta muodostuvan yksilötasolla lukemattomien tarinoiden merkitysmaailmassa. He esittävät, että tämän tiedostaessaan, organisaatio voi keskittyä luomaan omasta tarinastaan vahvan, jotta se tuottaa pirstaleisessa tarinamaailmassakin yksilölle juuri hyväksi käsitteellistävän tarinan. (Aula & Mantere 2005, 63–64)

Viimeisenä näkökulmana käsitellään kansalaisuusmaine. Aulan ja Mantereen (2005, 64) mukaan kansalaisuusmaineen rinnakkaiskäsite yritysmaailmassa on vastuullinen liiketoiminta. He esittävät, että kansalaisuusmaineen näkökulmasta organisaatio on kansalainen. Heidän

mukaansa kansalainen voi eettisesti ja moraalisesti toimia hyvin, huonosti tai hyvin huonosti, mutta pysyy silti kansalaisena. Mutta jos organisaatio haluaa itselleen hyvän kansalaisen maineen, tulee sen olla vastuullinen, toimia lakien, hyvien tapojen ja kestävien eettisten ratkaisujen mukaisesti. Heidän mukaansa maine ei voi olla hyvä, jos yritys ei ole vastuullinen. Yrity maailmassa puhutaan tässä yhteydessä erityisesti yhteiskuntavastuun käsitteestä. (Aula & Mantere 2005, 64–65) Aula ja Mantere (2005) kuvaavat erityisesti yhteiskuntavastuun käsitteen yrity maailmassa luisuneen monesti aidon epäitsekästä toiminnasta itsekääksi. Tällöin nähdään yrityksen taloudellisen menestyksen toimivan edellytyksenä yhteiskuntavastuulle. Tämä johtaa heidän mukaansa siihen, että jos yhteiskuntavastuuseen ei ole ”varaa”, ei siihen tarvitse myöskään sitoutua. Kansalaisuusmaineen hyvydestä tulee kieroutuneesti siis ylellisyysarvo, johon ryhdytään, kun talous antaa siihen myöten. Heidän mukaansa tällainen kansalaisuusmaine on pelkkää pinnan kiillottamista, jos sitäkään. (Aula & Mantere 2005, 65–67)

Jos taas tarkastelemme kansalaisuusmainetta puolustusvoimien ja varusmieskoulutuksen näkökulmasta, saamme mielenkiintoisia näkökohtia. Lain noudattaminen on puolustusvoimien julkishallinnollisen institutionaalisen aseman vuoksi maineen kannalta äärimmäisen tärkeää. Suuret rikkomukset, kuten simputustapaukset, lahjusepäilyt tai muut vastaavat tapaukset saavat lehdissä välittömästi suurta palstatilaa, mutta on myös tärkeää muistaa varusmieskoulutuksen arjen pienet asiat. Varusmieskoulutus itsessään on äärimmäisen normitettua, ja pysyminen näissä normeissa kansalaisuusmaineen kannalta varmasti tärkeää. Myös hyvät tavat ja eettiset ratkaisut ovat nousseet myös varusmiespalveluksen viitekehyksessä yhteiskunnan monipuolistumisen myötä tärkeään rooliin. Kansalaisuusmaineen näkökulmasta on huomioitava esimerkiksi yhä erilaisista oloista tulevien varusmiesten uskonnot ja kulttuurit, sekä niihin liittyvät tavat. Kansalaisuusmaineen näkökulmasta tärkeäksi voidaan mieltää myös muut puolustusvoimien toimintaan liittyvät yhteiskuntavastuulliset toiminnot, kuten esimerkiksi jätteiden lajittelu, kierrättäminen ja ympäristön huomiointi. Samalla voidaan kuitenkin pohtia, kuinka pitkälle yhteiskuntavastuussa voidaan kaikissa sen osa-alueissa puolustusvoimissa mennä. Kierrätetäänkö taisteluharjoituksessa? Entä oikeassa taistelussa?

### **3.4 Maineenhallinta**

Maineenhallintaa on käsitteenä aika vaikea yksiselitteisesti määritellä. Lähtökohtia voidaan etsiä hyvää mainetta edistävästä asioista. Fombrun ja Van Riel (2004) esittävät vahvan maineen perustuvan ennen kaikkea yrityksen aikaan saamaan tunteisiin pohjaavaan vetovoimaan (emotional appeal). Tämä vaatii yritykseltä onnistunutta itseilmaisua. (Fombrun & Van Riel



2004, 95–96) Maineen syntyä ja rakentumista käsittelevässä aiemmin esitetyssä Aulan ja Heinosen (2002, 93) maineen nelikentässä organisaatiolla on hyvä maine, jos mielikuvat ja kokemukset siitä ovat hyviä. Maineenhallinta olisi näin vaikuttamista sekä sidosryhmien mielikuviin että kokemuksiin organisaatiosta. Siis ennemminkin vaikuttamista organisaation sisällä niihin asioihin, joista sidosryhmien mielikuvat ja kokemukset syntyvät. Tämän ajatuksen pohjalta Aula ja Heinonen (2002) esittävätkin maineenhallinnan perustaksi organisaation hyvän toiminnan. (Aula & Heinonen 2002, 95).

Aulan ja Mantereen (2005) mukaan pelkkä hyvä toiminta ei kuitenkaan ole maineenhallintaa. Organisaation on osattava myös itse kertoa maineestaan, kokemusten lisäksi tarvitaan viestintää. (Aula & Mantere 2005 71–73) Fombrunin (1996) mukaan sidosryhmäsuhteet keskeisten sidosryhmien kanssa ja niiden hoito luovat yritykselle sen maineen. Hänen mukaansa maineenhallinta olisi näin pääasiassa suhteiden hoitoa kuitenkin perinteistä suhdetoimintaa laajemmalla näkökulmalla. (Fombrun 1996, 194–196) Viestinnän kautta organisaation ja yleisön välille muodostuu näin vuorovaikutussuhde, jonka ylläpito on myös maineen kannalta tärkeää. Aulan ja Mantereen (2005) mukaan hyvä maine edellyttää näin siis hyviä tekoja, hyvää viestintää, ja hyviä suhteita. Heidän mukaansa maineen tärkein yleisö, sidosryhmä, on organisaation oma henkilöstö. (Aula & Mantere 2005, 71–73) Perusyksikön kannalta organisaation omaksi henkilöstöksi voidaan näkökulmasta riippuen katsoa sekä kantahenkilökunta että os aikaisesti myös varusmiehet.

Organisaation hyvän maineen ymmärtäminen edellyttää Aulan ja Mantereen (2005) mukaan kaikkien edellisessä alaluvussa mainittujen maineen näkökulmien huomioimista. Heidän mukaansa maine on hyvä, kun organisaation teot kestävät yhteiskunnan tarkastelua ja vahvistavat siten organisaation asemaa hyvänä kansalaisena. Heidän mukaansa maine nähdään tekojen suhteen siis kansalaisuusmaineen näkökulmasta. Aulan ja Mantereen (2005) mukaan teot eivät kuitenkaan yksinään riitä, organisaation viestit tekevät sen mainetarinarista hyvän tai huonon. Viestien näkökulmasta he näkevät maineen tarinamaineen näkökulmasta. Heidän mukaansa tähän kolminaisuuteen kuuluvat vielä suhteet. Maine rakentuu organisaation suhteiden verkostoissa. Jos suhteet ovat hyviä, ne luovat organisaatiolle sosiaalista ja kulttuurista aineetonta pääomaa. Maine nähdään siten suhteiden kannalta omaisuusmaineena. (Aula & Mantere 2005, 71–73)

Aula ja Mantere (2005) käsittelevät organisaation hyvään toimintaan liittyvää problematiikkaa pääosin strategisen johtamisen näkökulmasta. Käsittelyn painopiste on yritysmailman etiikassa. Yrityksen on tuotettava voittoa ja toimittava itsekkäästi, mutta yhteiskuntavastuun nä-

kökulmasta toisaalta myös epäitsekkäästi. (Aula & Mantere 2005, 99–100) Mielestäni puolustusvoimat ja varusmieskoulutuksen toimintaympäristö poikkeavat toisistaan olemassaolon tarkoituksensa ja toimintansa luonteen takia tästä viitekehystä melko paljon. Varusmieskoulutuksella on toki hyvien tekojen kannalta hieman samankaltainen problematiikka. Peilaan Aulan ja Mantereen (2005, 99–100) edellä mainittuun näkemykseen, varusmieskoulutuksen tehtävä on tuottaa asiansa osaavia sodan ajan joukkoja ja rakentaa puolustuksemme selkäranka. Toisaalta asevelvollisuus on nimensä mukaisesti nuorelle miehelle lain säätämä kansalaisvelvollisuus, ja varusmieskoulutus voidaan nähdä näin yksilön kannalta eräänlaisena vapaudenriistonakin. Toisin sanoen, yhteiskunnan turvallisuuden takaaminen voidaan nähdä yhteiskunnan yleisesti hyväksymänä suurena hyvänä tekona, mutta yksittäistä varusmiestä sotilaskoulutuksen arki tiukkoine normeineen voimakkaastikin rajoittaa. Lisäksi nuorten miesten siviilikoulutus ja työelämään siirtyminen lykkääntyy varusmiespalveluksen myötä. Puolustusvoimat on siis yhteiskunnan kannalta epäitsekkäs instituutio, joka keskittyy kansalaisten, ei oman itsensä, turvallisuuden takaamiseen. Samalla se kuitenkin joutuu toimimaan myös itsekkäästi ja rajoittamaan nuorten miesten vapautta opettaakseen heidät osaksi omaa organisaatiotaan.

Puhuessaan hyvien tekojen yhteydessä strategiasta, Aula ja Mantere (2005) esittävät, että yritysten strategioilla ja yhteiskunnalla on keskenään molempiin suuntiin toimiva suhde. Yhteiskunnan vaikuttaessa yritykseen ja sen strategiaan syntyy yrityksen yhteiskuntavastuu. Vastavasti yritykset vaikuttavat yhteiskuntaan edistääkseen strategisia etujaan. Yrityksillä on poliittinen strategia. Poliittisella strategialla yritys pyrkii vaikuttamaan päätöksentekijöihin, jotka tekevät sen kilpailukykyyn vaikuttavia päätöksiä, tätä on esimerkiksi lobbaus. (Aula & Mantere 2005, 104) Aulan ja Mantereen (2005) mukaan yrityksen ei kannata käyttäytyä julkisesti liian strategisesti, itsekkäästi, jos haluaa tulla tunnetuksi hyvämaineisena toimijana. Heidän mukaansa työntekijöiden ja asiakkaiden arvostaminen sekä ympäristöstä ja tulevaisuudesta huolehtiminen ovat hyvän yrityksen arvoja. (Aula & Mantere 2005, 105) Tällä tavoin ajateltuna varusmieskoulutuksen hyviksi teoiksi voidaan ymmärtää vaikkapa hyödyllisyyden korostaminen vastapainoksi varusmiehen hetkellisestä menettämästä vapaudesta. Esimerkkeinä voidaan mainita varusmiespalveluksen yleinen kansalaisuus- ja liikuntakasvatus, sekä johtajakoulutus. Lisäksi myös edellisen alaluvun tavoin lain ja normien tarkka noudattaminen, eri uskontojen ja kulttuurien huomiointi sekä ympäristöasiat voidaan käsittää puolustusvoimien varusmieskoulutuksen hyviksi teoiksi maineenhallinnan näkökulmasta.

Viestinnällisestä näkökulmasta maineen rakentuminen organisaation sisältä käsin edellyttää Aulan ja Heinosen (2002) mukaan hyvää ja vahvaa johtamista ja kulttuuria. Hyvä maine ei

heidän mukaansa ole mahdollinen, jos organisaatiolla on rappeutunut tai muuten epäonnistunut arvo- ja kulttuuripohja. Ja nimenomaan organisaation onnistuneet ja todelliset arvot ovat kulttuurin keskeinen lähtökohta. Jos tässä onnistutaan, näkyy se oman henkilöstön keskinäisenä luottamuksena, sitoutumisena ja hyvänä henkenä, joka viestii hyvyttään myös ulospäin. (Aula & Heinonen 2002, 102–106) Jokainen henkilö on Aulan ja Heinosen (2002) mukaan organisaation maineen lähettiläs tahtoen tai tahtomattaan. Henkilöstö kertoo puheissaan ja tarinoissaan omakohtaisia kokemuksia organisaation toiminnasta. Jos henkilöstön tarinat eivät vastaa organisaation julkista kuvaa, vaikuttaa se myös maineeseen. (Aula & Heinonen 2002, 102–111) Johtamisen näkökulmasta Aula ja Heinonen (2002, 166) näkevät maineenhallinnan jakautuvan vuorovaikutuksen hoitamiseen sekä yritystarinoiden rakentamiseen ja niihin vaikuttamiseen. Aulan ja Mantereen (2005, 89) mukaan viestintä on se, mikä on johtajuuden ytimessä. He kyseenalaistavat voimakkaasti lähettäjakeskeisen ajattelutavan, jossa viestin ymmärtäminen on vastaanottajan vastuulla. Heidän mukaansa hyvä viestintä edellyttää vuoropuhelua, jossa ymmärrys rakentuu. (Aula & Mantere 2005, 91)

Jos tarkastelemme edellä esitettyjen Aulan ja Heinosen (2002) ja Aulan ja Mantereen (2005) ajatusten mukaisesti maineen viestintää perusyksikön päällikön näkökulmasta, nousee esiin useita kysymyksiä: Rakentaako perusyksikön päällikkö yksikköonsä tarinan, vai tulee se muualta? Mikä on päällikön rooli tämän tarinamaineen rakentumisessa? Esiymmärryksiäni edellä käsitellyn pohjalta on, että perusyksikön päällikön kyky hallita tarinamainetta perustuu siihen, miten hän pyrkii luomaan ja ylläpitämään yksikössään Aulan ja Mantereen (2005) mainitsemia yhteisiä jaettuja arvoja, avoimuutta ja hyvää ilmapiiriä. Sellaista, josta henkilöstö ja varusmiehet saavat hyviä kokemuksia. Toisin sanoen, päällikkö pyrkii näin myös rakentamaan yksikkönsä identiteettiä. (Aula & Mantere 2005, 70–71, 86) Lisäksi päällikön maineenhallinnalliseen työhön voi kuulua puolustusvoimien arvojen ja tarinoiden huomioiminen yksikön sisäisessä viestinnässä. Esiymmärryksiäni mukaan varsinaisten puolustusvoimien virallisten tarinoiden luominen ja varsinainen mainejohtaminen ovat ylitason tehtäviä.<sup>4</sup>

Viimeisenä tarkastelemme hyviä suhteita. Aulan ja Mantereen (2005) mukaan maineen rakentaminen sidosryhmien keskuudessa on pitkän aikavälin työtä. Heidän mukaansa se voidaan tällä tavoin ajatella organisaation sosiaalisena pääomana, jota vähän kerrallaan haalitaan lisää kohtaamisissa sidosryhmien kanssa. (Aula & Mantere 2005, 135–136) Nämä suhteet helpottavat ja auttavat organisaation toimintaa jatkossa. Aula ja Mantere (2005) esittävät, että orga-

---

<sup>4</sup> Maineen johtaja (Chief Reputation Officer, CRO) on Fombrunin (1996, 196–198) esittämä tehtävä maineesta vastaavalle ylitason johtajalle. Ks. aiheesta myös Aula ja Heinonen (2002, 168–169)

nisaatio voidaan nähdä verkostona, joka on verkostoitunut sekä sisäisesti että ulkoisesti. Rajaa sisäisen ja ulkoisen verkostoitumisen välille on heidän mukaansa vaikea vetää. (Aula & Mantere 2005, 138–143) Aulan ja Mantereen (2005) mukaan suhteet mahdollistavat maineen tarinoiden liikkeen ja leviämisen verkostoissa ja perustelevat ajatustaan verkostoteorioiden avulla. Organisaatiolla ei heidän mukaansa ole verkostoitumisen näkökulmasta välttämättä selviä rajoja. Näin myöskään organisaatiolla ei voi olla täysin yhtenäistä organisaatiokulttuuria. He osin kyseenalaistavat yritykset kehittää organisaatiota menestyvämmäksi pyrkimällä yhtenäistämään kulttuuria sisäisen viestinnän ja sosiaalistamisen keinoin. Aula ja Mantere (2005) esittävätkin sen sijaan mahdollisuuden siitä, että menestymisen edellytyksenä toimisi organisaation sisäisten rinnakkaisten ja päällekkäisten kulttuurien moninaisuuden suosiminen. Heidän mukaansa tästä aiheutuvat ristiriidat ja konfliktitilanteet luovat organisaatioon kehittävää diversiteettiä. He kiteyttävät näkökulmat ja toteavat, että kumpikaan näkemys ei ole ehdottoman oikea. Kuitenkin täysin yhtenäinen kulttuuri organisaation sisällä on mahdoton oletus. (Aula & Mantere 2005, 136–142)

Esimerkkinä tästä, perusyksikössä henkilöstö voidaan mielestäni jakaa melko selvärajaisesti varusmiehiin ja palkattuun henkilöstöön. Palkattu henkilöstö on käynyt useita vuosia kestäneen sotilaskoulutuksen, johon usein liittyy varsin voimakasta sosiaalistamista sekä yhtenäistä ammatti-identiteetin rakentamista ja vaalimista. Varusmiehet taas tulevat puolustusvoimiin monista eri lähtökohdista ja monista eri kulttuurisista ryhmistä, lisäksi heidän halunsa lähtökohtaisesti sitoutua puolustusvoimien kulttuuriin vaihtelee. Perusyksikkö on siis hyvin monien eri kulttuurien kohtaamispaikka. Sotilasmaailma pyrkii kuitenkin varsin voimakkaasti yhtenäistämään kulttuuriansa ja sosiaalistamaan jäsenensä osaksi itseään. Ulkoisesta yhtenäisestä kulttuurista huolimatta perusyksikössäkään on mitä todennäköisimmin useita eri kulttuureja. Varusmiesten vaihtuvuus yksikössä on suuri, henkilöt vaihtuvat pääosin puolen vuoden välein. Perusyksikön henkilöstön suhdetoiminnalla varusmiehiin on merkitystä mielikuvien ja kokemusten, eli maineen, ja siitä kertovien tarinoiden synnyssä. Puolustusvoimille tarjoutuu varusmieskoulutuksen kautta mahdollisuus verkostoitua yhteiskuntaan ja näin rakentaa mainettaan. Keskeistä omaisuusmaineen kannalta on, miten suhdetoiminta varusmiehiin hoidetaan. (ks. Aula & Mantere 2005, 145–149)

Aulan ja Mantereen (2005) mukaan verkostoissa olevan maineen sosiaalisen pääoman avulla voidaan nostaa esiin hyvän maineen kannalta keskeisiä piirteitä organisaation ja verkostojen välillä. Keskeisimmäksi he nostavat keskinäisen luottamuksen ja kunnioituksen. Mainella ja luottamuksella on heidän mukaansa toisiaan lujittava suhde. Kunnioitus perustuu organisaation, verkoston, erilaisten tai eriarvoisten jäsenten keskinäisen arvostuksen ja toisen roolin tär-

keyden ymmärtämiseen. (Aula & Mantere 2005, 154) Aulan ja Mantereen (2005) mukaan luottamus ei voimakkaan byrokraattisessa organisaatiossa ole välttämättä menestymisen ehto. Tulokseen se kuitenkin vaikuttaa vahvana edistämällä työhyvinvointia. Organisaatiossa esiin-tyy heidän mukaansa aina sen jäsenten välistä peruluottamusta, solidaarisuutta, aivan kuten muuallakin yhteiskunnassa. Lisäksi luottamus voidaan nähdä myös osana yhteisöä ja organi-saatiokulttuuria. (Aula & Mantere 2005, 159–162)

Kunnioituksen ymmärtämisen kannalta Aulan ja Mantereen (2005) mukaan keskeistä on kun-nioituksen rakentuminen keskinäisriippuvuuden pohjalle eriarvoisessa yhteisössä. He käyttä-vät esimerkkinä tästä eriarvoisuudesta vastakkainasettelua johdon ja henkilöstön välillä. Ääri-esimerkissä johto näkee organisaation instrumenttina ja pyrkii implementoimaan saman nä-kemyksen myös alaisiin. Henkilöstö taas näkee organisaation yhteisönä, eikä näin välttämättä sitoudu johdon näkemyksiin ja intresseihin. Keskinäisriippuvuuden tunnustaminen osapuolten välillä synnyttää kunnioituksen. Tähän kunnioituksen ylläpitoon organisaatiossa liittyy Aulan ja Mantereen (2005) mukaan rituaaleja, joissa yhteenkuuluvuuden tunnetta korostetaan esi-merkiksi päätöksissä ohi rationaalisen päätöksenteon. (Aula & Mantere 2005, 162–166) Pe-rusyksikön päällikön maineenhallinnallisen työn kannalta on kiintoisaa, miten päällikkö käsit-tää kunnioituksen ja luottamuksen rakentamisen maineenhallinnan kannalta.

Aulan yhdessä Mantereen (Aula & Mantere 2005) ja Heinosen (Aula & Heinonen 2002) esit-tämien maineenhallintaan liittyvien ajatusten selvittäminen antaa mielestäni varsin monimut-kaisen ja ajoittain sekavankin kuvan maineenhallinnasta. Kokemukseni mukaan lähestymistä-van monimutkaisuus kertoo osaltaan heidän käsityksistään maineen ja maineenhallinnan ole-muksesta. Tässä luvussa esitettyjen maineen ja maineenhallinnan ajatusten avulla on ymmär-retävissä, että maineenhallinta liittyy omalla tavallaan kaikkeen. Itse käsitän heidän ajatuksis-taan maineenhallinnan olevan eräänlainen tarkastelutyökalu organisaation menestykseen tai menestymättömyyteen. Maineenhallinta on siis varsin huomaamatonta, mutta lähes jatkuvaa työtä. Mielestäni maineenhallinta on näin tavallaan myös eräänlainen näkökulma, jota voi soveltaa johtamiseen, viestintään ja muihin vuorovaikutusta edellyttäviin organisaation toi-mintoihin.

### **3.5 Perusyksikkö maineareenana**

Maineareenamalli on Aulan ja Mantereen (2005, 171–175) esittelemä maineen strategioiden analyysiin kehitetty tarkasteluväline. Tässä tutkimuksessa ei käytetä areenamallia menetelmä-nä. Areenamalli kuitenkin tarjoaa osaltaan näkökulmaa tutkimuksen rakentamiselle ja rajaa-

miselle. Näin ollen se toimii osaltaan myös eräänlaisena välineenä esiymmärryksen muodostamisessa. Areenamallin käyttö tässä tutkimuksessa rajoittuu perusyksikön viitekehyksen ymmärtämiseen maineareenan käsitteen kannalta. Sen avulla ei kuitenkaan pyritä tulkitsemaan perusyksikön maineenhallintaa. Tästä syystä areenamallin esitys tässä on suppea ja keskittyy täysin maineareenan käsitteeseen ja sen pintapuoliseen soveltamiseen perusyksikköön.

Aula ja Mantere (2005, 169–170) esittelevät maineareenan puhuessaan hyvistä yleisösuhteista. Maine on heidän mukaansa strateginen menestystekijä, ja he hakevat pohjaa maineen strategiselle johtamiselle. Tämän edellytyksenä he näkevät ymmärryksen organisaation sisäisestä tilasta ja ympäristöstä. He näkevät organisaation ympäristön ”kommunikatiivisena merkitysympäristönä” (Aula & Mantere 2005, 172) ja kuvaavat sitä vertauskuvallisesti areenaksi. Organisaatio ja sen yleisö kohtaavat areenalla, joka on olemukseltaan melko kaaosmainen. (Aula & Mantere 2005, 169–173) He kuvaavat areenan luonnetta seuraavalla tavalla: ”Areena on kuin astia, jolla on vain tietyt mahdollisuudet käsitellä sinne valutettuja asioita. Areenan viestintä on monimuotoinen, dynaaminen sarja päällekkäisiä vuorovaikutuksia, joissa synnytetään, muutetaan ja vaihdetaan merkityksiä.” (Aula & Mantere 2005, 172) Areenan olemukseen liittyy suunnitellun lisäksi spontaani muodostuminen ja mahdollisuus ilmaantua organisaation ja minkä tahansa sidosryhmän välille. Rajoittavana tekijänä areenan kohdalla on aika, joka on aina rajallinen. Mikään areena ei siis kestä loputtomiin. Heidän mukaansa areenalla vellovan kohtaamisen keskellä organisaation maine syntyy kokemusten ja mielikuvien vuorovaikutuksessa. (Aula & Mantere 2005, 172–173)

Tilanne maineareenalla saattaa olla hyvinkin kaoottinen. Aulan ja Mantereen (2005) mukaan areenalla vellova merkityksien dynaaminen vaihto voidaan yksinkertaisuutta tavoitellen hahmottaa joko yhtenäistäviksi tai ristiriitaistaviksi puheenvuoroiksi. Voidaan ymmärtää, että organisaatio pyrkii lähtökohtaisesti yhtenäistämään mainettaan maineen areenalla viestiesseen. Se haluaa päästä kertomaan juuri sitä omaa kehystarinaansa. Maineen areenalla esiintyy aiheesta sitten yhtenäistäviä tai ristiriitaistavia puheenvuoroja eri tahoilta, myös organisaation sisältä. Aula ja Mantere (2005) kuvaavat areenaa tältä pohjalta eräänlaiseksi mainekamppailun taistelulentäksi, jossa organisaation maineen kannalta voi vallita rauha, puolustustaistelu, hyökkäys tai mellakka. (Aula & Mantere 2005, 174–175)

Minkälainen sitten voisi olla perusyksikön maineareena? Näkemykseni mukaan tuo areena voitaisiin nähdä kahdella eri tavalla. Suppeampi vaihtoehto kattaa varusmieskoulutusta antavat perusyksiköt, niiden henkilöstön sekä kulloinkin palveluksessa olevat varusmiehet. Laajempi näkemys varusmieskoulutuksen maineareenasta taas sisältää edellä mainittujen lisäksi

myös heidän tärkeimmät sidosryhmänsä, esimerkiksi omaiset, läheiset ja esimiehet. Näin se käsittäisi koko yhteiskunnan puolustusvoimia ja varusmieskoulutusta koskevan keskustelun. Tällöin siihen voisi tietyllä tavalla soveltaa edellä luvussa 2 esiteltyä Aulan ja Mantereen (2006) analyysiä puolustusvoimien mainestrategiasta. Esiymmärrykseni perusteella tutkimuksen tiedonintressiin sopii paremmin, jos päällikön tai varapäällikön annetaan itse määritellä perusyksikkönsä sidosryhmät ja verkottuminen yhteiskuntaan. Sidoryhmien ja erityisesti yhteiskunnan vaikutus on toki huomioitava merkittävänä tekijänä, sillä perusyksikkö ei ole irrallinen osa puolustusvoimista ja yhteiskunnasta.

Perusyksikön maineenhallinnan kannalta lähtöolettamukseni on, että perusyksikön päällikö tai varapäällikkö pyrkii jotenkin ja jollakin tavalla hallitsemaan mainetta osana työtään. Tämän maineenhallinnan ilmenemismuoto voi olla jonkin tässä luvussa esitellyn Aulan ja Mantereen (2005) kolmen näkökulman, tarinamaineen, kansalaisuusmaineen ja omaisuusmaineen, kaltainen tai niiden yhdistelmä. Tämän takia olen esiymmärryksessäni pyrkinyt avaamaan niitä kaikkia. On toisaalta myös mahdollista että se ei ole mikään niistä, vaan jotakin aivan muuta. Siksi puhuttaessa maineenhallinnasta on myös keskusteltava siitä, miten maine ja maineenhallinta käsitteinä koetaan. Tämän kautta voidaan lähestyä luontevasti perusyksikön maineenhallintaa. Perusyksikön maineenhallintaa käsiteltäessä on huomioitava myös sen sidoryhmät. Tässä luvussa käsitellyn useamman tutkijan ajatusten mukaan sidoryhmäkeisyys on maineen ja sitä kautta maineenhallinnan kannalta keskeinen asia. Siksi myös päällikön näkökanta siihen, mikä on maineen tärkein yleisö, toisin sanoen, kenelle mainetta pyritään hallitsemaan, on tärkeä. Näiden aihealueiden käsittelyn kautta pyritään tässä tutkimuksessa pääsemään lähelle sitä, miten perusyksikön maineenhallinta päälliköille ja varapäälliköille kokonaisuutena näyttäytyy.

## 4 MENETELMÄT

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä keskeisimmiltä osilta tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja kuvailla tutkimuksen toteutus. Aluksi dokumentoidaan tutkimusmenetelmänä käytetty fenomenografia yleisesti niin kuin sen tutkijana ymmärrän. Tämän jälkeen selvitetään tutkimuksen menetelmälliset lähtökohdat kokemustutkimuksen ja fenomenografian osalta niin kuin niitä on tässä tutkimuksessa sovellettu. Teemahaastattelun suunnittelusta ja haastattelun toteuttamisesta kertovat alaluvut kuvaavat sen, miten haastattelut esiymmärryksen pohjalta suunniteltiin, ja miten tutkimus käytännössä toteutettiin.

### 4.1 Fenomenografian lähtökohtia ja kritiikkiä

Fenomenografia on kuvailtavissa erityisesti ihmisten käsityksiä tutkivaksi tutkimussuuntaukseksi. Metsämuurosen (2006) mukaan lyhyesti kerrottuna se tarkoittaa jonkin ilmiön kuvaamista tai siitä kirjoittamista. Fenomenografisen lähestymisen lähtökohtana on yksi maailma, josta muodostuu yksilöllisiä käsityksiä. Fenomenografisen tutkimuksen tuloksena jostakin ilmiöstä nousevat eri käsitykset voidaan luokitella niiden merkityksen perusteella. (Metsämuuronen 2006, 108–109)

Tervakarin (2005) kuvailemana käsitykset nähdään fenomenografiassa ihmisen ja ympäristön suhdetta ilmentävänä tekijänä. Käsitys jostakin kohteesta muotoutuu yksilölle kokemuksen ja vuorovaikutuksen välityksellä. Käsittäminen on siten merkitysten antamista ilmiölle. Se, kuinka yksilö visualisoi ja rajaa ilmiön tai kohteen, vaikuttaa olennaisesti siihen miten ilmiö käsitetään. (Tervakari 2005, 2)<sup>5</sup> Fenomenografian tutkimusstrategiana katsotaan saaneen alkunsa Ference Martonin tutkimuksista oppimisen parissa Göteborgin yliopistossa 1970-luvulla. Fenomenografian juuret ovat varsin voimakkaasti kasvatustieteissä ja oppimiskäsitysten empiirisessä tutkimuksessa, strategiaa on kuitenkin sovellettu myös käsityksiin muista asioista. (ks. Uljens 1996; Metsämuuronen, 2006, 108)

Metsämuurosen (2006, 108) yllä mainitsema Martonin tutkimuksista alkunsa saanut fenomenografia tunnetaan myös göteborgilaisena fenomenografiana. Varsinaisesti fenomenografia käsitteenä on vanhempi ja sen etymologiset juuret ovat muinaiskreikassa. Fenomenografian

---

<sup>5</sup> Tervakari (2005) viittaa tähän liittyen tekstissään (Järvinen & Järvinen 2004; Marton 1994; Marton & Fai 1999; Metsämuuronen 2003 174–175) Näitä toissijaisia lähteitä pl. Marton (1994) ei löydy tämän tutkimuksen lähdeluettelosta.



juuret on liitetty myös filosofi Edmund Husserlin moderniin fenomenologiaan. Fenomenografian käsitettä on tietävästi tutkimuksellisesti käyttänyt ensimmäisen kerran fenomenologiaan liittyen Ulrich Sonneman vuonna 1954. (Hasselgren & Beach 1996) Fenomenografian suhde fenomenologiaan on kuitenkin ongelmallinen. Uljensin (1996) mukaan fenomenografiaa ei alun perin johdettu fenomenologiasta. Hänen mukaansa fenomenografian lähtökohdat pohjautuvat ennemminkin ihmismielestä tehtyihin empiirisiin olettamuksiin ja niiden havainnointiin kuin johonkin teoreettiseen tai filosofiseen lähestymistapaan, kuten fenomenologiaan. Yhteydet fenomenografian ja fenomenologian välillä tulivat hänen mukaansa esille vasta luotaessa fenomenografialle teoreettista ja metodologista viitekehystä. Tämä suhde on aiheuttanut varsin vilkasta keskustelua näiden kahden suhteesta, jota pidetään epäselvänä. (Uljens 1996) Fenomenologian ja fenomenografian välillä on siis tiettyjä yhtäläisyyksiä ja samankaltaisuuksia jotka on tiedostettava, kuitenkin niiden tarkempi referointi tai käsittely ei ole tässä tutkimuksessa mielestäni tarpeellista. (ks. aiheesta esim. Uljens, 1996)

Tämä tutkimus nojaa pääosin juuri göteborgilaiseen fenomenografiaan, jonka ehkä keskeisin kehittäjä Marton (1994, 1997) esittää fenomenografisen tutkimuksen ajatuksellisiksi lähtökohdiksi tiettyjä olettamuksia. Hänen mukaansa fenomenografiassa on kyse siitä, miten ihminen, yksilö ”kokee, käsittää, havainnoi, ymmärtää, muodostaa käsityksen jostakin ilmiöstä sekä maailmasta ja sen aspekteista ympärillämme” (Marton 1994; ks. myös Marton 1997, kohdat 1–2). Martonin (1997, kohdat 4–5) mukaan fenomenografisen tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on kvalitatiivisesti kuvailla eri tapoja kokea jokin ilmiö. Marton (1994) esittää, että käsittämisen yksilöllisyydestä huolimatta voidaan löytää rajoitettu määrä eri tapoja käsittää miten jokin ilmiö yksilölle näyttäytyy. Käsitys tai kokemus jostakin on hänen mukaansa tietoisuutta jostakin ja jollakin tavalla. Tietoisuudella Marton (1994) tarkoittaa subjektin ja objektin välistä suhdetta. Fenomenografiassa ollaan Martonin (1994) mukaan kiinnostuneita tästä suhteesta sikäli, että jotakin tarkastellaan aina jonkin kautta. Näin subjektin ja objektin, tarkastelijan ja tarkastelun kohteen, välille muodostuu eräänlainen sisäinen suhde. Tarkastelija ja tarkasteltava kohde tavallaan määrittyvät toistensa välisen suhteen kautta. Tällöin niiden välinen suhde ja siitä muodostuva jonkin ilmiön käsittäminen jollakin tavalla toimii kanavana johtopäätöksien tekemiseksi sekä tarkastelijasta että tarkasteltavasta. (Marton 1994; Marton 1997, kohdat 1–20)

Esitellessään syvemmin fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtia Marton (1994) puhuu kokemuksen ja käsityksen luonteesta (the nature of experience), mahdollisuuksien hierarkias- ta (hierarchy of capabilities) ja tietoisuudesta (awareness). Se, miten kokemus ja käsitys sekä niiden muodostuminen ovat olemassa, on keskeistä tässä tutkimuksessa fenomenografisen

lähestymisen kannalta, joten ne on tarpeellista esitellä. Marton (1994) käyttää tekstissään rinnan käsitteitä kokemus (experience) ja käsitys (concept). Tässä tutkimuksessa niillä on kuitenkin nähtävissä eroa, ja on siten tarvetta tarkemmalle määrittelylle. Näiden käsitteiden, ja lisäksi subjektin ja kontekstin, ymmärtämiseen fenomenografisen tutkimuksen piirissä liittyy Uljensin (1996) mukaan tiettyä sekavuutta. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet ovat kokemus ja käsitys. Tervakari (2005, 2) ymmärtää kokemuksen ilmentävän tarkastelijan ja tarkasteltavan ilmiön suhdetta sillä tavoin kuin se tarkastelijalle näyttäytyy ja käsityksen olevan merkitysten antamista tietylle ilmiölle. Koen tämän itse selkeäksi ja varsin havainnollistavaksi tämän tavan erottaa kokemus ja käsitys ja käytän niitä tässä tutkimuksessa.

Marton (1994, 1997) esittää käsityksen jostakin ilmiöstä muodostuvan yksilölle kokemuksen rakenteellisen aspektin (structural aspect) ja rinnastavan merkityksellistävän aspektin (referential aspect in the meaning) välisen prosessin tuloksena. Rakenteellinen aspekti on yksilön tapa irrottaa ilmiö, josta käsitystä muodostetaan, kontekstistaan ja tarkastella sekä rinnastaa sitä muihin konteksteihin. Tätä Marton (1994, 1997) kutsuu rakenteellisen aspektin ulkoiseksi horisontiksi (external horizon). Lisäksi rakenteellisessa aspektissa on myös sisäinen horisontti (internal horizon), jossa yksilö tarkastelee kohteen sisäisiä osakokonaisuuksia vertaillen niitä toisiinsa ja kokonaisuuteen. Tämä rakenteellinen aspekti heijastuu prosessissa merkityksellistävään, rakenteelle tarkoitusta etsivään aspektiin. (Marton 1994; Marton 1997, kohdat 11–14) Marton (1994) esittää, että muutos rakenteellisessa aspektissa edellyttää muutosta merkityksellistävässä aspektissa ja päinvastoin. Näillä on siis pysyvä vuorovaikutussuhde.

Marton (1994) esittää jonkin ilmiön ymmärtämisen pohjan olevan tietoisuudessa. Tietoisuudella hän tarkoittaa yksilön kokemusta koko maailmasta tietyllä ajan hetkellä. Hänen mukaansa yksilö on tietoinen kaiken aikaa omalla yksilöllisellä tavallaan. Tärkeää on, että tietoisuutta ei tässä nähdä vastakohtana ei-tietoisuudelle. Hän painottaa, että asetelmaa ei pidä ymmärtää dikotomisiksi. Marton (1994) puhuu eräänlaisesta taustarakenteesta (infinitely differentiated figure-ground structure), jonka mukaisesti tiedostamisessa esiintyy tiettyjä asioita tai kokonaisuuksia etualalla, juuri sillä hetkellä suoraan aktiivisesti tematisoituina sekä tiettyjä asioita tai kokonaisuuksia taustalla, asiaan sillä hetkellä löyhästi tai etäisesti liittyvinä. Tähän tietoisuuteen liittyy myös olennaisesti Martonin (1997) esittämät tietoisuuden ja jonkin ilmiön kokemisen mitä ja miten -aspektit ("What"-aspect, "How"-aspect). Mitä-aspekti viittaa kohteen sisältöön ja miten-aspekti siihen miten sisältö ymmärretään. (Marton 1997, kohdat 15–17) Uljens (1996) esittää nämä aspektit tietoisuuteen liittyen. Kun henkilö on jostakin tietoinen, hän on tietoinen aina jostakin ja aina jollain tavalla.

Yleisesti Marton (1994) pyrkii mielestäni perustelemaan kokemusten ja käsitysten yksilöllisyyttä, tilannesidonnaisuutta ja suhdetta aiemmin opittuun. Hän esittääkin, että on useita yksilöllisiä tapoja kokea ja käsittää jokin tietty ilmiö. Kuitenkin tapoja käsittää jotakin on olemassa rajallinen määrä. Näin hänen mukaansa eri tavoille voidaan ajatella olevan olemassa luonteenomaista vastaavat kuvauskategoriat. (Marton 1994) Hän esittää lisäksi, että nämä kuvauskategoriat voidaan asettaa hierarkkiseen järjestykseen, koska jotkin tavat kokea ja käsittää jokin ilmiö voidaan ajatella toisia tehokkaammiksi. Marton (1994) käyttää itse tästä esimerkkinä yksinkertaista laskutehtävää ja sen ratkaisemista. Tässä näkyvät mielestäni fenomenografian juuret oppimisen ja oppimiskäsitysten tutkimisessa. Hierarkkisen kuvauskategorian lisäksi käsityksistä muodostetut merkitysluokat voidaan asettaa horisontaaliseen tai vertikaaliseen kuvauskategoriaan. Horisontaalisessa kuvauskategoriassa käsitykset ovat keskenään samanarvoisia ja vertikaalisessa kuvauskategoriassa ne luokitellaan nousevaan järjestykseen jonkin asian, esimerkiksi yleisyyden, perusteella. (ks. Tervakari 2005, 5)

Fenomenografiaan itseensä on ajan mittaan syntynyt erilaisia lähestymistapoja. Näitä ovat diskursiivinen fenomenografia, kokeellinen fenomenografia, naturalistinen fenomenografia, hermeneuttinen fenomenografia ja fenomenologinen fenomenografia. Lähestymistapojen pääasialliset erot syntyvät aineistopohjasta ja kontekstista, jossa fenomenografinen tutkimus on tehty. (ks. esim. Tervakari 2005, 3–4; Hasselgren & Beach 1996)

Fenomenografisen tutkimuksen keskeisin kritiikki summautuu Metsämuurosen (2006)<sup>6</sup> esittämiin argumentteihin. Käsityksiä tutkittaessa niistä saatava tieto saattaa olla heikosti yleistettävissä, koska käsitykset ovat luonteeltaan muuttuvia, dynaamisia ja riippuvat kontekstista. Näin ollen fenomenografisella tutkimuksella saavutettaisiin vain poikkileikkaus käsityksistä. (Metsämuuronen, 2006, 109) Myös Marton (1994) pohtii asiaa käsittelemällä usein esitettyä kysymystä siitä onko fenomenografinen tutkimus toistettavissa. Hän esittää puolustukseksi, että fenomenografisessa tutkimuksessa kysymys ei ole niinkään mittauksesta tai mitattavuudesta, vaan uuden löytämisestä. Hän osin myöntää, että fenomenografinen tutkimus ei ole tulostensa, löydöstensä, kannalta toistettavissa. Tieteellinen toistettavuuden kriteeri voidaan kuitenkin Martonin (1994) mielestä katsoa saavutetuksi riittävältä osin, mikäli kahden eri tutkijan analyysin tuloksena saatavat kuvauskategoriajärjestelmät ovat tutkijoiden mielestä riittävän yhtenäiset ja sovellettavissa toisiinsa.

---

<sup>6</sup> Metsämuuronen (2006) viittaa tekstissään Gröhniin (1993, 26–29) joka ei tossijaisena lähteenä ole tämän tutkimuksen lähdeluettelossa

Hasselgren ja Beach (1996) esittävät melko runsasta kritiikkiä kohdistuen fenomenografian lähtökohtiin. Heidän mukaansa göteborgilaisen fenomenografian juuret ovat melko voimakkaasti käytännön empiirisessä tutkimuksessa, eikä sen tieteenfilosofisia perustuksia ole sen kehittäjien piirissä ollut ajankohtaista pohtia. Tämän vuoksi monet tieteenfilosofiset, metodologiset, epistemologiset ja ontologiset lähtökohdat sekä perusteet ovat jääneet liian vähälle huomiolle. Heidän mukaansa fenomenografisen tutkimuksen heikkous liittyy yksilöiden käsitysten kuvaamiseen. Fenomenografinen tutkimus pyrkii periaatteessa kuvaamaan yksilön käsityksiä sellaisena kuin ne ovat. Tutkijan tulkinnan tai oman kokemuksen vaikutus tutkimukseen kaikissa vaiheissa jätetään Hasselgrenin ja Beachin (1996) mukaan monesti fenomenografiassa täysin huomiotta, vaikka sillä on analyysin ja ennen kaikkea tutkimustulosten validiteetin kannalta merkitystä. (Hasselgren & Beach 1996)

#### 4.2 Fenomenografisen tutkimuksen yleinen kulku

Metsämuuronen (2006) esittää fenomenografisen tutkimuksen kulun nelivaiheisena suoraan lainattuna seuraavalla tavalla:

”1. Tutkija kiinnittää huomionsa asiaan tai käsitteeseen, josta näyttää esiintyvän hämmentävän erilaisia käsityksiä (esimerkiksi *syrjäytyminen* tai *hoitoon sitoutuminen*)”

”2. Tutkija perehtyy asiaan tai käsitteeseen teoreettisesti ja jäsentää alustavasti siihen liittyvät näkökohdat.”

”3. Tutkija haastattelee henkilöitä, jotka ilmaisevat erilaisia käsityksiään asiasta.”

”4. Tutkija luokittelee käsitykset niiden merkityksen perusteella. Erilaiset merkitykset pyritään selittämään kokoamalla niistä abstraktimpia merkitysluokkia.”

(Metsämuuronen 2006, 109)<sup>7</sup>

Metsämuuronen (2006) esittämä jaottelu on varsin yksioikoinen ja aineistonkeruumenetelmien osalta rajattu ainoastaan haastatteluun. Tervakari (2005, 5) esittää fenomenografisen tutki-

---

<sup>7</sup> Metsämuuronen (2006) viittaa tekstissään Ahosen (1994, 115) joka ei tossijaisena lähteenä ole tämän tutkimuksen lähdeluettelossa

muksen kulun Metsämuurosta (2006) avoimemmin nelivaiheisena edeten tutkimuskohteen valinnasta aiheen teoreettiseen perehtymiseen, aineiston kokoamiseen ja lopulta aineiston luokitteluun, johon myös analyysi kuuluu. Fenomenografiaa käsittelevän Göteborgin yliopiston alla olevan internetsivuston mukaan fenomenografisen tutkimuksen tekniset vaiheet voidaan yleisesti esittää kolmessa vaiheessa edeten aineiston keruusta analyysin kautta käsityksiin.<sup>8</sup>

Marton (1994) keskittyy kuvatessaan fenomenografian menetelmää yleisesti vain aineiston keruuseen ja analyysiin. Hänen mukaansa ehdottomasti yleisin tapa kerätä aineistoa fenomenografista tutkimusta varten on yksilöhaastattelu. Haastatteluaineisto ei ole Martonin (1994) mukaan suinkaan ainoa aineistomuoto fenomenografisen tutkimuksen tekemiseen, aineistona voidaan käyttää esimerkiksi havainnoinnilla hankittua aineistoa, piirroksia, tekstiä tai artefakteja. Tämä liittyy erityisesti fenomenografian eri lähestymistapoihin. Martonin (1994) mukaan yksilöhaastattelu on kuitenkin tutkittavan ilmiön, kokemusten ja käsitysten, kannalta suositeltavin tapa aineiston keräämiseen.

Marton (1994) perustelee tätä fenomenografisella tiedonintressillä ja edellä esitellyn tietoisuuden luonteella. Haastattelu mahdollistaa tutkijan ja haastateltavan välisen dialogin, jolla päästään parhaiten tuomaan ihmisen tietoisuudesta esiin yksilöllisiä asioita, jotka refleктоivat juuri hänen käsityksiinsä. Haastattelun dialogisesta luonteesta johtuen kysymyksiä ei tulisi valmistella liian paljon ja tarkasti. Fenomenografisessa tutkimuksessa keskeisiä ovat juuri dialogissa esiin saavat yksilöiden käsitykset ilmiöstä. (Marton 1994) Marton (1997) esittää haastattelussa olevan myös keskeistä käsityksen tai kokemuksen muodostumisen tutkiminen. Hänen mukaansa kokemuksen kohde muodostuu käsiteltävän kohteen sisällöstä (”Mikä”-aspekti) ja siitä miten se ymmärretään (”Miten”-aspekti). (Marton 1997, kohdat 18–17, 32)

Martonin (1994) mukaan analyysivaiheessa aineisto litteroidaan, ja siitä häivytetään yksilöt jolloin aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Pyrkimyksenä on löytää aineistosta tiettyjä erottuvia tapoja ymmärtää ilmiötä. Marton (1994) erottaa tässä kaksi pääasiallista tapaa: yhtäläisyyksiin perustuva ja kahden erilaisen käsityksen väliseen kontrastiin perustuva. Tämän jälkeen aineisto lajitellaan ryhmiksi niiden edustamien käsitysten mukaisesti. Ryhmittely edellyttää Martonin (1994) mukaan tutkijalta syvää ymmärrystä haastateltavien sanomisien merkityksestä. Haastateltavien lausuntoja jostakin asiasta on peilattava syklisesti siihen, mitä

---

<sup>8</sup> Johdanto fenomenografisen tutkimuksen lähestymistapoihin, [online, luettu 26.9.2007] saatavilla www-osoitteesta: <http://www.ped.gu.se/biorn/phgraph/wild/briefing.html>

kaikki ovat kyseisestä asiasta sanoneet sekä siihen, mitä kyseisen lausunnon antanut henkilö on muuten muista asioista haastattelussa sanonut tai esittänyt pyrkien saavuttamaan ymmärrys käsityksen luonteesta. Martonin (1994) mukaan tässä syklisessä työvaiheessa on nähtävissä fenomenografisen analyysin hermeneuttinen elementti. Seuraavassa analyysin vaiheessa keskitytään eri ryhmien välisten suhteiden tutkimiseen, tässä pyritään löytämään ryhmien väliset keskeiset erot. Tällä tavoin muodostetaan ilmiön käsittämisen eri tapoja kuvaavat kuvauskategoriat (categories of description), jotka yhdessä muodostavat tulosavaruuden, kuvauskategoriajärjestelmän (outcome space). (Marton 1994; Metsämuuronen 2006, 109)

Marton (1994) korostaa fenomenografisen analyysin vaiheiden välistä osittaista yhtäaikaaisuutta. Hänen mukaansa prosessi tulee käydä läpi useita kertoja analyysiä tehdessä. Hänen mukaansa analyysin tuloksena saatava kuvauskategoriajärjestelmä on fenomenografisen tutkimuksen tärkein tulos. Sen avulla voidaan myös tulkita käytettyä aineistoa edelleen haastattelujen yksilökohtaisten erojen selvittämiseksi. (Marton 1994)

Fenomenografisen analyysin vaiheet on näin kuvattu melko suurpiirteisesti. Hasselgren ja Beach (1996) käsittelevät tähän liittyvää problematiikkaa. Keskeisin ongelma fenomenografisessa analyysissä on heidän mielestään tulkinta. Vaarana on aineiston merkityksen muokkautuminen tutkijan omien mielipiteiden ja käsitysten mukaiseksi. Heidän mukaansa tämä selkeiden ja yksiselitteisten metodologisten ohjeiden puute yhdessä tiettyjen etymologisten ja ontologisten perustuksien epäselvyyksien kanssa antaa kuvan fenomenografisen menetelmän toteuttamisesta käytännössä eräänlaisena diskurssianalyysinä, jossa diskurssin tuottamisen ja merkityksen nimittämisen välinen suhde on jätetty täysin huomiotta. Hasselgrenin ja Beachin (1996) mukaan fenomenografisen analyysin tulisi olla analyyttistä rinnakkain asettelua tai tarkastelua (analytic juxtaposition). Tutkijan tulisi esittää tarkastelevansa aineistoaan jostakin tietyistä valituista ja tutkimuksessa tarkasti dokumentoiduista näkökulmista. Hasselgren ja Beach (1996) korostavat lisäksi aineiston tarkastelussa, että kaikkea ei voi välttämättä kategorisoida selvärajaisesti. Uljensin (1996) mukaan tutkijan aiempi tutustuminen teoriaan vastavasti ei määrittele analyysin lopputulosta. Tutkijan huolellinen ja tiedostava teoriaan perehtyminen on hänen mukaansa pikemminkin ehtona onnistuneelle aineiston tulkinnalle, eikä siten estä objektiivisuuteen pyrkivää työskentelyä. Tässä tutkimuksessa tähän ongelmaan on otettu kantaa dokumentoimalla tutkimuksen lähtöolettamukset, teoreettinen näkökulma ja sen pohjalta muodostettu esiymmärrys huolellisesti.

### 4.3 Tutkimuksen menetelmällisten lähtökohtien rakentaminen

Tämän tutkimuksen menetelmälliset lähtökohdat ovat kokemustutkimuksessa. Kokemustutkimusta käsitelleiden Huhtisen ja Rantapelkosen (2001) mukaan kokemustutkimuksessa keskiössä on yksilöllisten kokemusten muuttaminen tieteelliseksi tiedoksi. Avainasemassa kokemustutkimuksessa on laaja ja yksityiskohtainen empiirinen aineisto. Kokemus mielletään luonteeltaan yksilölliseksi ja ainutlaatuiseksi. Tutkija on myös itse olennaisesti läsnä tutkittavassa ilmiössä. (Huhtinen & Rantapelkonen 2001, 206–207) Huhtisen ja Rantapelkosen (2001) mukaan kokemustutkimus ei sido tutkijaa mihinkään tiettyyn menetelmään, vaan mahdollistaa useiden eri menetelmien käytön kokemuksen esille tuonnissa. He mainitsevat myös fenomenografisen ilmiön kuvauksen esittäessään kokemustutkimukseen liittyviä tutkimusmenetelmiä. (Huhtinen & Rantapelkonen 2001, 229–230) Käsitteet jostakin ilmiöstä muotoutuvatkin juuri kokemuksen kautta (Tervakari 2005, 2). Kokemustutkimus antaa siis tutkijalle melko suuren menetelmällisen vapauden. Huhtisen ja Rantapelkosen (2001) mukaan kokemustutkimuksen tulisi edetä siten, että tutkittavasta ilmiöstä eritellään aluksi sen perusolemus. Menetelmästä riippumatta tutkimuksessa on erotettava vaiheina ainakin kuvaus ja tulkinta. He esittävät kokemustutkimuksen luonteeltaan hallittuna tulkinnallisena tutkimuksena, jossa tutkija avautuu tutkittavalle ilmiölle tulkinnan kautta, eikä pidättäydy omiin ennako-oletuksiinsa. He esittävät kokemustutkimuksen myös hermeneuttisena tutkimuksena. (Huhtinen & Rantapelkonen 2001, 206–207, 220–225; ks. myös Huhtinen 2002, 37–41)

Tässä tutkimuksessa kokemustutkimus toimi eräänlaisena lähtökohtana tutkimusasetelmalle. Tutkittavana ilmiönä olivat nimenomaisesti perusyksiköiden päälliköiden käsitykset maineenhallinnasta, jotka kumpuavat heidän kokemisensa kautta (ks. Tervakari 2005). Käsitteiden esilletuonnissa ja tulkinnassa käytettiin fenomenografista menetelmää. Kokemuksen ja käsityksen fenomenografisessa käsitteellistämässä käytin itse selkeäksi kokemiani Tervakarin (2005) esittämiä suomenkielisiä määrittelyjä. Kokemus esimerkiksi maineenhallinnasta on siis päällikön tai varapäällikön tapa rajata maineenhallinta kohteena ja ilmiönä. Käsitteellillä tarkoitetaan päällikön tai varapäällikön antamia merkityksiä esimerkiksi maineenhallinnalle ilmiönä. (Tervakari 2005, 2). Tässä tutkimuksessa ei olla varsinaisesti kiinnostuttu päälliköiden ja varapäälliköiden käsitysten välisistä suhteista sinänsä vaan siitä, miten perusyksikön maineenhallinnan ilmiö näyttäytyy päälliköille kokonaisuutena. Tähän pyritään vastaamaan fenomenografisen tutkimusmenetelmän tuloksena saatavan kuvauskategoriajärjestelmän avulla (ks. esim. Marton 1994).

Tutkimuksen alkuvaihe oli käytännössä perehtymistä itse käsitteeseen. Aulan ja Heinosen (2002, 33–35) mukaan maineen käsittelyyn vaikuttavat sekä näkökulma että konteksti. Maineenhallinnan luonne juuri tämänkaltaisena ilmiönä toimii otollisena alustana fenomenografiselle tutkimukselle, jossa lähtökohtana yleisesti on Metsämuurosen (2006, 109) kuvailema ilmiö, josta esiintyy varsin erilaisia käsityksiä. Lähtöolettamuksena oli, että maineenhallinta varsinaisena käsitteenä saattaa haastateltaville henkilöille olla hyvinkin vieras, osin jopa tuntematon. Tästä huolimatta lähtökohtaisesti kuitenkin oletettiin, että jotenkin mainetta perusyksikössä hallitaan ja jotenkin siihen vaikutetaan. Ongelmaksi tässä asetelmassa nousi esiin itse haastattelu, minkälaista dialogia olisi käytävä ja mistä asioista? Mitä olisi se käytäntö johon maineenhallinnan käsitettä voitaisiin perusyksikössä sitoa, ja missä viitekehyksessä keskustelu voitaisiin käydä?

Tutkimuksessa tämä ongelma ratkaistiin valitsemalla tutkimukselle tietty teoreettinen näkökulma maineenhallintaan, jota käytettiin esiyymmärryksen muodostamiseen. Teoreettisen näkökulman avulla syvennettiin ymmärrystä tutkittavan aiheen olemuksesta, ja esiyymmärryksellä pyrittiin pohtimaan sitä mitä se voisi olla rauhan ajan perusyksikön toimintaan liittyen. Tutkimuskysymykset, erityisesti alakysymykset, ja haastattelujen teemoittelut, siis käytävän dialogin pohjatyö perustui, tähän valittuun dokumentoituun teoreettiseen näkökulmaan ja siitä esiyymmärryksen avulla johdettuihin aihealueisiin. Fenomenografisen tutkimusmenetelmän kannalta tämä muodosti tutkimukselle selvän haasteen. Valittu teoreettinen näkökulma ja erityisesti tutkijan oma syventyminen johonkin tiettyyn maineenhallinnan käsittämisen suuntaukseen saattavat vaikuttaa sekä haastattelun lähtökohtiin että aineiston tulkintaan. Näin ollen tutkimusta ei voida pitää Martonin (1994) kuvailemana puhtaana fenomenografisena, puhtaalta pöydältä aloitettuna tutkimuksena käsityksistä.

Tässä tutkimuksessa käytetty menetelmä on siis eräänlainen sovellus puhtaaksi kutsutusta fenomenografisesta tutkimuksesta. Tutkimuksessa fenomenografiaa tehtiin tietoisesti tietyn valitun ja dokumentoidun teoreettisen näkökulman kautta. Valittu ratkaisu pohjautuu Uljensin (1996) ajatuksiin tutkittavan ilmiön teoriaan perehtymisestä hyvän tulkinnan edellytyksenä sekä Hasselgrenin ja Beachin (1996) kriittisiin ajatuksiin fenomenografisesta analyysistä. Heidän näkemyksiensä mukaan selkeästi dokumentoitu ja käytetty näkökulma parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimusaineiston hankintaan käytettiin teemahaastattelua. Hirsjärven ja Hurmeen (1993) mukaan teemahaastattelu soveltuu luonteeltaan juuri esimerkiksi heikosti tiedostettujen ilmiöiden tutkimukseen. Heidän mukaansa teemahaastattelussa haastateltavien määrä voidaan



pitää melko pienenä ja sillä saadaan aikaan syvää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 35–38; ks. myös Huhtinen & Rantapelkonen 2001, 214–215) Teemahaastattelu sopi näillä perusteilla mielestäni hyvin tutkimuksen tiedonintressiin ja tutkittavan ilmiön luonteeseen, ja koin sen melko luontevaksi valinnaksi aineistonkeruumenetelmäksi.

#### 4.4 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen empiiriset lähtökohdat

Tutkimuksen tiedonintressin saavuttamiseksi halusin siis fenomenografiselta kannalta selvittää perusyksiköiden päälliköiden ja varapäälliköiden käsityksiä perusyksikön maineenhallinnasta ilmiönä, kokonaisuutena. Pääkysymys muotoutui seuraavanlaiseksi:

- Minkälaisena perusyksikön maineenhallinta näyttäytyy perusyksikön päälliköille ja varapäälliköille?

Pohdin varsin pitkään minkälaisia alakysymyksiä pääkysymyksestä voidaan johtaa. Ongelmana oli juuri pääkysymyksen luonne. Miten käsitettä, kuten maineenhallinta, jota haastateltava ei välttämättä käsitteenä tai ilmiönä edes tunne, voidaan käsitellä perusyksikköön liittyen. Lähdin purkamaan ongelmaa tutustumalla maineenhallinnan teoriaan. Siihen perehtyessäni törmäsin maineen ja maineenhallinnan vaikeasti määriteltävään luonteeseen sekä erilaisiin näkökulmiin aiheesta. Lopullisessa kysymyksenasettelussa vastaus pääkysymykseen pyritään esittämään kahden alakysymyksen muodostaman kokonaisuuden kautta. Alakysymysten perusteella selvitettyt käsitykset yhdessä muodostavat kokonaisuuden perusyksikön maineenhallinnasta, siis sen, miten maineenhallinta perusyksikössä päälliköille ja varapäälliköille näyttäytyy. Fenomenografian kannalta alakysymysten ilmiöt siis edustavat perusyksikön maineenhallinnan ilmiön eri osia ja aspekteja. Teoreettisen näkökulman ja sen pohjalta muodostetun esiyymmärryksen perusteella pyrin selvittämään juuri niitä ilmiöitä, mistä käsityksiä olisi kokonaisuuden muodostamiseksi selvitettävä.<sup>9</sup>

Teoreettisen näkökulman ja esiyymmärryksen perusteella olennaista on ensiksi, miten maine ja maineenhallinta käsitteenä nähdään ja ennen kaikkea mitä siihen käsitetään kuuluvaksi. Päälliköiden ja varapäälliköiden käsitykset maineen ja maineenhallinnan ilmiöstä yleisesti edustavat siten myös pääkysymyksen ilmiön, perusyksikön maineenhallinnan, kohteen sisältöä ("Mikä"-aspekti) (Marton 1997, kohdat 18–17, 32; ks. myös Uljens 1996). Ensimmäinen alakysymys muotoutui seuraavanlaiseksi:

---

<sup>9</sup> Pyrin tiivistämään nämä ilmiöt ja niiden perustelut luvussa 3. ks. erityisesti alaluku 3.5 viimeinen kappale

- Miten päälliköt ja varapäälliköt käsittävät maineen ja maineenhallinnan?

Maineen ja maineenhallinnan käsitteiden lisäksi tutkimuksen pääkysymykseen vastaaminen edellytti tietysti myös päälliköiden ja varapäälliköiden käsityksiä maineenhallinnasta perusyksikössä ja siihen liittyen myös käsityksiä sidosryhmistä, maineenhallinnan kohteista ja maineen yleisöstä. Teoreettisen näkökulman ja oman esiymmärryksen perusteella merkittävää tutkimuksen pääkysymykseen vastaamisen kannalta oli siis myös haastateltavan käsitys siitä kenelle, mihin ja miten maineenhallinta tulisi kohdistaa. Toisen alakysymyksen mukaiset käsitykset edustavat sitä, miten tutkimuksen pääkysymyksen ilmiö, perusyksikön maineenhallinta, ymmärretään (”Miten”-aspekti) (Marton 1997, kohdat 18–17, 32; ks. myös Uljens 1996). Tutkimuksen toinen alakysymys muotoutui seuraavanlaiseksi:

- Mitä on päälliköiden ja varapäälliköiden käsitysten mukaan maineenhallinta perusyksikössä, ja kenelle mainetta hallitaan?

Tutkimuksen alakysymykset muodostivat lähtökohdan ja tietotarpeet teemahaastattelun toteuttamiseksi käytännössä. Hirsjärven ja Hurmeen (1993) mukaan haastattelun runko rakennetaan erittelemällä tutkimusongelmasta osailmiöt jotka edelleen jalostetaan tarkemmin teema-alueiksi, joihin kysymykset haastattelutilanteessa kohdistetaan. Teorialla on tässä merkittävä osuus. Teema-alueista voidaan johtaa kysymyksiä operationaalistamalla niitä haastattelutilanteessa. Kysymysten operationaalistamisessa on tärkeää, että siihen osallistuu tutkijan lisäksi myös haastateltava henkilö. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 41–43). Fenomenografisessa tutkimus-haastattelussa keskeistä on Martonin (1994) mukaan keskittyminen haastateltavan käsityksiin ja niiden esiin saamiseen. Hänen mukaansa haastattelun tulisi olla enemmänkin keskustelu, dialogi, jossa haastateltava ja haastattelija yhdessä muodostavat ja tematisoivat haastateltavan henkilön käsityksiä. Martonin (1994) mukaan haastatteluun tulisi lähteä mahdollisimman puhtaalta pohjalta. Hän painottaa, että haastattelun ei tule olla tutkijan ennalta teorian pohjalta määrittelemien käsitysten tunnusmerkkien tai vastaavien etsimistä. Tästä syystä haastattelussa ei tulisi olla liikaa etukäteen määriteltyjä kysymyksiä ja muita yksityiskohtia. (Marton 1994)

Tutkimusongelman jäsentäminen eteenpäin rungoksi haastattelulle on tässä tutkimuksessa ollut varsin pitkälinen prosessi. Käytin teema-alueiden alustavaan rakentamiseen yllä esittelemääni Hirsjärven ja Hurmeen (1993, 41–43) menetelmää. Kuitenkin haastattelun rakentamisessa ja haastattelun rakenteessa itsessään oli kaikissa vaiheissa huomioitava yllä mainitut fenomenografian menetelmänä asettamat vaatimukset. Rinnastin ajatuksellisesti tutkimuksen

pääkysymyksen Hirsjärven ja Hurmeen (1993, 43) pääongelmaksi. Tutkimuksen kaksi alakysymystä muodostivat näin sisällöllisesti tutkittavan ilmiön pääluokat, joiden pohjalta lähdin rakentamaan teemoja.

Teemoittelu osoittautui hyvin haasteelliseksi. Teema-alueiden ja haastattelurungon rooli fenomenografisessa tutkimushaastattelussa on lisäksi ongelmallinen. Viitaten Martoniin (1994) haastattelun kulku ja teemat tulisi rakentaa haastattelun kuluessa haastateltavan kanssa. Kuten olen jo aiemmin todennut, lähtöolettamukseni mukaan maineenhallinta käsitteenä saattaa olla monille haastateltaville vieras. Tästä johtuen edellä kuvatun Martonin (1994) mukaisen täysin puhtaan fenomenografisen haastattelun toteuttaminen on varsin vaikeaa. Ratkaisuna tässä tutkimuksessa teema-alueilla on pyritty ensisijaisesti tuomaan maineenhallintaa käytännön tasolle jalostamalla teema-alueita edelleen hyvin avoimiksi haastattelukysymyksiksi jättäen kuitenkin tilaa asioiden käsittelyssä myös abstraktimmalle tasolle.

Käytetyn menetelmän kannalta on huomioitava, että tutkimusprosessissa ja sitä kautta myös haastattelussa näkyy väistämättä tutkijan valitsema teoreettinen näkökulma ja esiymmärrys. Tämä ohjaa haastattelujen rakentumista ja haastateltavia. Toisaalta, täysin tutkijan tulkinnasta ja kokemuksesta vapaa objektiivinen ja puhdas fenomenografinen tutkimus voidaan katsoa mahdottomaksi toteuttaa. (Uljens 1996) Olen dokumentoinut sekä teoreettisen näkökulman ja oman esiymmärrykseni luvussa 3. Haastattelujen ja tutkimuksen tuloksia tulisikin arvioida tämä huomioiden. (ks. myös Marton 1994) Ilmiön pääluokat ja niistä johdetut teema-alueet rakennettiin nämä seikat huomioiden seuraavanlaisiksi:

1. Käsitteet maineesta ja maineenhallinnasta yleisesti
  - Mitä maine on?
  - Miten maine syntyy ja rakentuu?
  - Miten maineen syntyyn ja rakentumiseen voi vaikuttaa?
  
2. Käsitteet maineenhallinnasta perusyksikössä ja keskeisimmistä sidosryhmistä
  - Miten maineen syntyyn ja rakentumiseen voi perusyksikössä vaikuttaa?
  - Mitkä sidosryhmät ovat tärkeimmät?
  - Miksi juuri nämä sidosryhmät ovat tärkeimmät?
  - Miten juuri näille sidosryhmille mainetta hallitaan?

Esitellyt seitsemän teema-aluetta eivät pelkällä olemassaolollaan johda jyrkästi keskustelua haastattelutilanteessa. Kaikkia teema-alueita ei välttämättä ole tarpeen edes käsitellä. Samoin

joitakin alueita voidaan käsitellä teemoittelun ulkopuoleltakin. On täysin mahdollista, että haastateltava näkee maineenhallinnan käytännön ja kohteet jollakin täysin esitellyistä teema-alueista poikkeavalla tavalla. Teema-alueet eivät siis välttämättä määritä keskustelun loppuasetelmaa. Keskeisenä kiinnostuksen kohteena ovat fenomenografisen menetelmän mukaisesti juuri haastateltavan käsitykset ja kokemukset. Teema-alueilla voidaan kuitenkin käsitykseni mukaan ohjailta keskustelua varsinkin silloin, mikäli haastateltavalla on vaikeuksia aiheen kanssa. (ks. Hirsjärvi & Hurme 1993, 35–37)

#### 4.5 Haastattelurunko ja haastattelujärjestelyt

Itse haastattelukysymyksiä lähdin rakentamaan melko suoraan teema-alueiden pohjalta. Lähdin pohtimaan itse kysymyksiä Hirsjärven ja Hurmeen (1993) esittämän kysymysten perusluokittelun mukaisesti. He jakavat perusluokittelut kahteen pääluokkaan: tosiasia- ja mielipidekysymyksiin. Kaikkien kysymysten on tyypistään huolimatta oltava avonaisia. Toisin sanoen, kyllä tai ei –vastaus on kelpaamaton. Tutkijan pitää pohtia halutaanko selvittää tosiasia- vai arvopohjaisia asioita. Mielipidekysymykset voidaan heidän mukaansa jakaa edelleen tunte-, asenne- ja arvostuskysymyksiin. Tosiasiakysymykset ovat taas jaettavissa julkisiin ja yksityisiin tietokysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 44–45)

Lisäksi haastattelurungon tuli toteuttaa fenomenografisen haastattelun keskeiset piirteet. Martonin (1994, 1997) mukaan fenomenografisessa tutkimushaastattelussa keskeisimpänä pyrkimyksenä on haastattelijan ja haastateltavan yhdessä muodostama ymmärrys ilmiöstä niin kuin haastateltava sen näkee ja kokee. Lisäksi haastateltava tulisi saada kertoamaan kokemuksiaan ja käsityksiään itse tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon sekä siitä, miten hän itse ilmiön ymmärtää. Haastateltavan reflektiolla on myös keskeinen merkitys. Ohjaamalla haastateltava refleктоimaan omia aiempia sanomisiaan pyritään saavuttamaan syvempi ymmärrys hänen tavastaan käsittää ja kokea ilmiö. (Marton 1994, 1997, kohdat 31–33) Tässä huomattavaa mielestäni on, että fenomenografisen haastattelun vaatimusten ja teemahaastattelun menetelmän kuvauksen välillä on runsaasti yhtymäkohtia (vrt. esim. Huhtinen & Rantapelkonen 2001, 214–215). Tämä myös osaltaan puoltaa teemahaastattelun valintaa haastattelumenetelmäksi.

Rakentaessani ensimmäisiä kysymyksiä totesin niiden luokittelun olevan edellä kuvatun Hirsjärven ja Hurmeen (1993, 44–45) menetelmällä hyvinkin vaikeaa. Lähes kaikki suunnittelemani kysymykset olivat mielipidekysymyksiä tai kysymyksiä, joiden määrittelemisen mielipidekysymyksiksi tai tosiasiallisiksi tietokysymyksiksi riippui mielestäni vastaajan taustoista.

Tästä syystä luovuin kysymysten luokittelusta jo varsin aikaisessa vaiheessa. Ensimmäiset koostamani kysymykset muotoilin ilmiöiden pääluokkien hengessä kahteen kokonaisuuteen. Tavoitteena oli ilmaista teema-alueet kysymyksinä ja saada aikaan keskustelua kummastakin määrittelemästäni ilmiön pääluokasta. Poikkesin haastattelurungossa alkuperäisestä teema-alueiden jaottelusta ilmiöiden pääluokkien osalta siirtämällä perusyksikön maineenhallintaa koskevan kysymyksen maineenhallintaa yleisesti käsittelevien kysymysten yhteyteen. Tarkoituksena oli selkiyttää haastattelun kulkua luontevammaksi käytännössä. Lisäksi halusin pyrkiä korostamaan haastateltavan haastattelun aikaista reflektiota sitomalla maineenhallintaa perusyksikön toimintaan jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Samalla muutin haastattelurunkoon ilmiöiden pääluokat itseäni varten kysymysmuotoon ja vastaamaan muokkaamani rungon rakennetta. Ensimmäinen haastattelurungon versio muodostui tällaiseksi:

1. Mitä maineenhallinta on, ja mitä se sisältää?

1.1 Mitä maine mielestäsi on?

1.2 Mistä ja miten maine mielestäsi syntyy, minkälaiset asiat siihen vaikuttavat?

1.3 Minkälaisilla käytännön toimilla maineeseen voidaan mielestäsi vaikuttaa?

1.4 Mitä tällaisia keinoja perusyksikössä voisi käyttää maineeseen vaikuttamiseksi?

2. Kenelle mainetta hallitaan, mikä on maineen tärkein yleisö perusyksikön viitekehyksessä?

2.1 Mitä sidosryhmiä näet liittyväksi perusyksikköösi?

2.2 Pohditko omassa johtamisessasi ja vuorovaikutuksessasi sitä, minkälainen mielikuva ja kokemus (maine) puolustusvoimista/varusmieskoulutuksesta/yksiköstäsi ulospäin näille niemillesi ryhmille välittyy?

2.3 Onko jotakin ryhmää tai ryhmiä, jonka kanssa tämä on mielestäsi erityisen tärkeää, ja miksi?

2.4 Miten mainetta tälle sidosryhmälle mielestäsi tulisi hallita?

Tässä vaiheessa koin esihaastattelun tarpeelliseksi. Epäilin itse haastattelun rakennetta sekä osaa kysymyksistäni. Halusin varmistaa niiden luontevuutta, sekä selvittää, saanko niillä haastattelutilanteessa aikaan keskustelua tiedonintressiäni vastaavista asioista. Hirsjärven ja Hurmeen (1993) mukaan esihaastatteluilla hankitaan alussa kuvaa haastattelun kohdejoukon elämysmaailmasta. Lisäksi myöhemmässä vaiheessa koestetaan valmista haastattelurunkoa ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja. ( Hirsjärvi & Hurme 1993, 57) Koin itse kadettina

olevani riittävän selvillä kohdejoukon työkuvasta ja perusyksikön elämysmaailmasta, joten ainoaksi varsinaiseksi esihaastattelun tavoitteeksi jäi juuri haastattelurungon testaaminen.

Katsoin yhden esihaastattelun riittävän, ja valitsin haastateltavaksi tutun kurssiveljen, joka teki itse tutkimustyötään viestinnästä. Lisäksi hän oli opponoinut minua aikaisemmin. Tiedostin, että olisi ollut todennäköisesti tietyllä tasolla hedelmällisempää haastatella sellaista henkilöä, joka ei olisi ollut oman tutkimukseni kanssa aiemmin missään tekemisissä. Mutta toisaalta toivoin näin saavani myös opponointia kysymysteni osalta. Esihaastattelu, jonka myös nauhoitin, kesti noin 40 minuuttia ja osoittautui mielestäni hyvin hyödylliseksi.

Esihaastattelun perusteella totesin, että maineen ja maineenhallinnan käsittely erillisinä on varsin haastava. Niistä voi kysyä käsityksiä, mutta siirtyminen yleiseltä tasolta perusyksikön viitekehykseen osoittautui hankalaksi. Voimakkaan kaksijakoinen haastattelurunko ohjasi myös haastattelua varsin epäselväksi kokonaisuudeksi selvittäen osin yleisiä käsityksiä maineesta ja maineenhallinnasta ja myöhemmin irrallaan sidosryhmiä maineenhallintaan liittyen. Tämä antoi itselleni sekavan vaikutelman haastattelutilanteessa ja välittömästi sen jälkeen. Samalla koin myös ongelmalliseksi maineenhallinnan käytännön toimien esiintuomisen haastattelutilanteessa. Olin välittömästi haastattelun jälkeen pettynyt tulokseen. Kuunneltuani haastattelunauhan havaitsin kuitenkin haastattelun perusrakenteen olevan kohdallaan. Käyty keskustelu käsitteli pääosin kuitenkin tiedonintressiäni vastaavia asioita.

Haastattelurungon merkittävimmät heikkoudet olivat alkuvaiheen maineen käsittely liian abstraktilla tasolla, josta siirtyminen puolustusvoimiin ja perusyksikköön oli vaikeahkoa. Samoin varsinkin jatkokysymykset olivat esitetty usein liian pitkästi ja kaartelevasti. Tämän koin henkilökohtaiseksi ongelmakseni haastattelijana ja pyrin huomioimaan sitä varsinaisissa haastatteluissa. Johtopäätöksinä esihaastatteluista totesin, että maineen ja maineenhallinnan käsittely olisi aloitettava mahdollisimman pian oikeassa viitekehyksessä ja että kysymyksiä olisi yleisesti muutettava yksinkertaisemmiksi ja avoimemmiksi. Selkeästä kaksijakoisuudesta oli haastattelutilanteessa pyrittävä myös eroon. Lopullinen haastattelurunko muotoutui seuraavanlaiseksi:

1. Mitä maineenhallinta on ja mitä se sisältää?

1.1 Mitä maine on?

1.2 Mitä puolustusvoimien maine on?

1.3 Mistä ja miten puolustusvoimien maine syntyy?

1.4 Mitä on maineenhallinta?

1.5 Mitä voisi olla perusyksikön maineenhallinta?

2. Kenelle mainetta hallitaan, mikä on maineen yleisö varusmieskoulutuksen viitekehityksessä?

2.1 Mitä sidosryhmiä näet liittyväksi perusyksikkösi?

2.2 Miten huomioit omassa johtamisessasi ja vuorovaikutuksessasi sitä, minkälainen maine heille puolustusvoimista syntyy?

2.3 Onko jotakin ryhmää tai ryhmiä, jonka kanssa tämä on mielestäsi erityisen tärkeää, ja miksi?

2.4 Miten mainetta hallitaan juuri tälle sidosryhmälle?

Huomattavaa on, että säilytin haastattelurungossa kaksijakoisuuden lähinnä itseäni varten, jotta voisin tarvittaessa itse jäsentää haastattelutilannetta paremmin. Toin kysymyksiin 1.2 ja 1.3 mukaan puolustusvoimat, jotta voisin tuoda viitekehystä mukaan paremmin jo alusta alkaen, ja muokkasin myös kysymyksiä enemmän teema-alueiden mukaisiksi. Pyrkimyksenäni oli myös haastatteluissa vuorotella haastateltavien henkilökohtaisen näkemyksen ja heidän käsityksensä yleisestä näkemyksestä välillä, jotta voisin lisätä reflektiota ja saavuttaa syvyyttä näkökulmiin. Lisäsin haastattelurunkoon myös sarakkeen haastateltavan perustiedoista sekä tilaa omia muistiinpanoja ja mahdollisesti ilman nauhuria tehtävää haastattelua silmällä pitäen. Varsinainen haastattelurunko on tutkimusraportin liitteenä 1.

Arvioin tutkimuksen suunnitteluvaiheessa realistiseksi haastateltavien määräksi 5–6 henkilöä. Halusin lähtökohtaisesti keskittyä päälliköiden haastattelemiseen (3–5 päällikköä) ja ottaa mukaan tilanteesta riippuen 1–2 varapäällikköä. Teemahaastattelu menetelmänä mahdollisti haastateltavien pienen määrän. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 38; Huhtinen & Rantapelkonen 2001, 215) Tarkoituksena oli haastatella päälliköitä ja varapäälliköitä kahdesta eri joukko-osastosta, Viestirykmentistä ja Kaartin jääkäriyrykmentistä. Nämä joukko-osastot valitsin sillä perusteella, että ne poikkesivat toisistaan koulutuksen suhteen ja niihin oli helppo matkustaa. Haastateltavien pienen määrän ja läheisyyden käyttäminen joukko-osastojen valintaperiaatteena perustuivat arviooni tämän tutkimuksen tekoon käytettävissä olevasta suhteellisen lyhyestä ja varsin sirpaleisesta ajasta.

Tein tutkimuslupa-anomuksen pääesikunnan henkilöstöosastolle, joka myönsi tutkimusluvan haastattelujen tekemiseen niin kuin olin ne suunnitellut. Viestirykmentti toimitti varsin nopeasti kaikkien perusyksiköiden päälliköiden ja varapäälliköiden yhteystiedot. Tämä vähensi

selvitystyön olemattomiin ja mahdollisesti haastattelujen nopean sopimisen. Soitin kaikille haastateltaville itse, ja sovin haastatteluajankohdasta puhelimitse. Kerroin lyhyesti haluavani haastatella heitä keskustelutyyillisesti pro gradu -työhöni liittyen, haastattelun kestoksi ilmoitin noin 45 minuuttia. Pysin antamaan mahdollisimman vähän tietoa itse tutkimuksen aiheesta, koska en halunnut haastateltavien valmistautuvan haastatteluihin millään tavalla (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 1993, 68). Lähes kaikki haastateltavat tiesivät jo etukäteen, että suoritan tutkimusta, jossa haastatellaan päälliköitä ja varapäälliköitä. Tieto oli siis joukko-osastoissa kulkenut, ja näin he olivat osanneet odottaa soittoani. Sovin yhteensä kuudesta haastattelusta, haastateltavista neljä toimi perusyksikön päällikkönä ja kaksi varapäällikkönä. Haastateltavista viisi työskenteli Viestirykmentissä ja yksi Kaartin Jääkärirykmentissä.

Suunnitelmani oli nauhoittaa kaikki haastattelut, tehdä yhdestä kolmeen haastattelua päivässä ja välissä pitää vähintään päivän tauko, jolloin litteroisin edellisen päivän haastattelu-  
nauhoja. Sain kaikki haastattelut sovittua ilman ongelmia samalle viikolle. Maanantaiksi oli kolme sovittua haastattelua, keskiviikoksi kaksi haastattelua ja perjantaiksi yksi haastattelu.

#### **4.6 Kokemuksia kentältä - haastattelemassa**

Ennen varsinaisia haastatteluja perehdyin menetelmäni mukaisen tutkimushaastattelun ongelmakohtiin. Theman (1979) esittää joitakin keskeisiä tutkimushaastattelun käytännön ongelmia sekä muita huomionarvoisia seikkoja fenomenografiseen tutkimukseen liittyen. Hänen mukaansa haastattelutilanteessa on varottava hävittämästä haastateltavan lausuntoja omalla ennakoivilla lausunnoilla. Käytännössä ongelma ilmenee, kun haastateltava aikoo selvästi sanoa seuraavaksi jotakin sellaista, mitä haastattelija on odottanut. Kyseessä voi olla jokin tapa tai ilmaus, johon haastatteleva tutkija on perustanut oman esiyymmärryksensä. Tällaisessa tilanteessa haastattelijan on varottava sanomasta itse asiaa, jonka hän tietää haastateltavan aikovan kohta sanoa. (Theman 1979)

Toinen Themanin (1979) esittämä ongelmakohta on vahingossa tapahtuva sanojen ja käsitteiden antaminen haastateltavalle hänen yrittäessään kuvata jotakin vaikeasti ilmaistavaa. Tämä johtaa lopulta siihen, että vaikean asian edessä oleva haastateltava tarttuu hänelle annettuun valmiiseen sanaan, ilmaisuun, ajatukseen tai käsitteeseen ja toistaa sen omana vastauksenaan. Kolmas ongelma liittyy tilanteeseen, jossa haastateltava toteaa johonkin kysymykseen tai tilanteeseen, ettei hän tiedä vastausta tai osaa kertoa asiasta tarkemmin enempää. Tällaisessa tilanteessa haastattelija haluaa kuitenkin edelleen menetelmän mukaisesti jatkaa asian käsittelyä ja saada haastateltavan jatkamaan kuvailua. Tällainen tilanne saattaa johtaa helposti sii-



hen, että haastateltavasta tuntuu, ettei hänen mielipiteitään tai vastauksiaan kunnioiteta, vaan ne sivuutetaan jatkaen kysymyksiä edelleen. Tilanteeseen auttaa haastattelumenetelmän luonteen kuvaileminen haastateltavalle. Theman (1979) myös korostaa vilpittömän ja sallivan ilmapiirin ylläpitoa ja vaalimista haastattelutilanteessa. Lisäksi hän esittää joitakin varsin perinteisiä haastattelutilanteen teknisiä haasteita. Tekniset haasteet sisältävät haastattelijan pyrkimyksen neutraaliin asenteeseen, dominoivan aseman välttämisen ja kontrollin säilyttämisen haastattelun intensiivisyydestä huolimatta. (Theman 1979)

Perehdyin yllä mainittuihin asioihin ennalta sekä vielä junassa matkalla ensimmäisiin haastatteluihin Riihimäelle Viestirykmenttiin. Ensimmäisen haastattelupäivän kolme haastateltavaani olivat saman perusyksikön varapäällikkö, päällikkö sekä toisen perusyksikön päällikkö. Pelkäsin ennen haastatteluita joutuvani tyrmätyksi aiheeni kanssa. Ajattelin haastateltavien kokevan aiheeni olevan abstrakti ja kaukana perusyksikön arjen työskentelystä. Tunsin jopa hieman huonoa omaatuntoa häiritessäni kiireisiksi tietämiäni henkilöitä haastattelullani. Pelkoni osoittautuivat kuitenkin varsin nopeasti turhiksi. Ensimmäinen varsinainen haastattelu sujui mielestäni varsin hyvin; haastateltava suhtautui aiheeseen ja haastattelutilanteeseen avoimesti ja keskustelua ei tarvinnut elättää niin kuin olin aluksi pelännyt. Haastateltavan saaminen käsittelemään tiedonintressiäni koskevia asioita ei ollut haastavaa. Ensimmäisessä haastattelussa esitin kaikki kysymykseni ja lopuksi lisäksi kysyin haastateltavalta, haluaisiko hän kenties vielä tuoda esiin mielestään keskeisiä kohtia tai muuta aiheesta. Tämä osoittautui hyväksi kysymykseksi, jonka toistin myöhemmin kaikissa haastatteluissa. Haastateltava reflektoi näin kaikkea sanomaansa ääneen ja sai tilaisuuden painottaa täysin vapaasti haluamiaan kohtia haastattelun aikana esille tulleista asioista.

Ensimmäisen haastattelupäivän kaikki kolme haastattelua sujuivat mielestäni varsin hyvin. Haastattelut olivat kaikki hieman omanlaisiaan, mitä pidin hyvänä. Nauhat kuunneltuani tein johtopäätöksiä seuraavia haastatteluita varten. Huomasin, että varsinkin haastattelun alussa haastateltavilla oli jonkin verran vaikeuksia päästä kiinni asiaan. Haastattelun edetessä keskustelu kuitenkin muuttui luontevammaksi, ja haastateltavat löysivät ilmiöstä uusia piirteitä tai liittivät sitä yhä useampiin asioihin. Huomasin omassa haastatteluteknikassani selviä puutteita. Kysymykseni olivat liian pitkiä ja kaartelevia ja saattoivat ajoittain hämmentää haastateltavan. Jätin kysyessäni usein myös lauseita kesken. Tässä oli kehitettävää seuraavia haastatteluja varten.

Toisena haastattelupäivänä haastattelin päällikön ja varapäällikön samasta yksiköstä. Haastattelut sujuivat hyvin, ja kummatkin haastateltavat puhuivat varsin luontevasti aiheesta. Nauhat

kuunneltuani totesin kehittyneeni myös haastattelijana. Kysymykseni olivat jäsennellympiä ja selkeämpiä, tosin haastattelun loppua kohden puheenvuoroni saattoivat edelleen hajota. Viimeisen päällikön haastattelun olin sopinut perjantaille. Saapuessani paikalle yksikkö oli juuri tullut kasarmille sotaharjoituksesta, ja päälliköllä oli runsaasti töitä. Totesimme lopulta, että haastattelu on hoidettava mieluummin paremmalla ajalla. Sovimme uuden ajan seuraavaksi maanantaiksi. Maanantaina oli parempi ajankohta, ja haastattelu sujui hyvin. Keskustelu oli jälleen luontevaa. Huomasin nauhan kuunneltuani kehittyneeni edelleen haastattelijana.

Tein kaikki haastattelut samalla tavoin. Saavuin ajoissa, esittelin itseni ja kysyin, onko tarvetta nähdä tutkimuslupaani. Kysyin kaikilta, sopiiko heille haastattelun nauhoittaminen, ja kerroin käsitteleväni nauhoja sekä litteroituja tekstejä asianmukaisesti. Kaikki haastateltavat suostuivat nauhoitukseen. Litteroin kaikki varsinaiset haastattelunauhut teksteiksi. Varsinaisen haastattelun pyrin aloittamaan mahdollisimman pian. Haastattelupaikkana oli yhtä henkilöä lukuun ottamatta haastateltavan oma toimisto. Tämä haastattelu käytiin yksikön tyhjässä luokkahuoneessa. Kaikissa haastattelutilanteissa läsnä olivat ainoastaan minä ja haastateltava. Osa haastatteluista jouduttiin välillä hetkeksi keskeyttämään haastateltavan vastatessa lyhyesti puhelimeen tai hoitaessa jonkin kiireisen asian. Kaikki haastateltavat suhtautuivat haastatteluun erittäin asiallisesti ja avoimesti. Haastateltuja päälliköitä oli neljä, virassa he olivat olleet keskimäärin n. 10 vuotta ja nykyisessä tehtävässään keskimäärin n. 1,6 vuotta. Yksi päälliköistä oli toiminut aiemminkin urallaan perusyksikön päällikkönä ja yksi varapäällikkönä. Haastatellut kaksi varapäällikköä olivat olleet virassa keskimäärin n. 2,8 vuotta ja nykyisessä tehtävässä n. 1,5 vuotta. Yksiköiltään haastateltavat edustivat varsin erilaisia perusyksiköitä.<sup>10</sup>

Yleisesti haastatteluista jäi sellainen tunne, että olin onnistunut. Sain mielestäni kaikki haastateltavat ilmaisemaan omia käsityksiään tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelujen keskipituudeksi vakiintui lopulta n. 30 minuuttia. Haastattelurunko toimi mielestäni hyvin. Kaikkia kysymyksiä en haastatteluissa kysynyt välttämättä samassa muodossa ja järjestyksessä kuin ne rungossa olivat. Pyrin pitämään haastattelun kulun näin mahdollisimman avoimena. Lopussa haastateltaville antamani vapaa sana osoittautui niin hedelmälliseksi, että käytin sitä lopulta kaikissa kuudessa haastattelussani. Huomion arvoista tässä oli, että vaikka asettelin tämän viimeisen kysymyksen sellaiseksi mihin ei ollut minkäänlaista velvollisuutta vastata, kaikki haastateltavat lopulta käyttivät tilaisuuden. Osa jopa totesi heti aluksi, ettei heillä ole lisättävää, mutta aloittivat kuitenkin heti omien käsityksiensä reflektoinnin.

---

<sup>10</sup> Tarkemmat tiedot tekijän hallussa

## 5 AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET

Lähdin analyysissäni etsimään alakysymysten mukaisesti aineistosta käsityksiä maineen ja maineenhallinnan ilmiöistä yleisesti sekä käsityksiä maineenhallinnasta perusyksikössä tärkeimpine kohderyhmineen. Esimerkkinä fenomenografisen tutkimuksen tulosten raportoinnista ja kuvauskategoriajärjestelmästä tarkastelin Halosen (2007) työtä. Tässä luvussa esitellään aineiston analyysin tuotoksena syntyneet kuvauskategoriat ja niiden muodostama kuvauskategoriajärjestelmä.

### 5.1 Kuvauskategoriat - aineiston analyysi ja tulkinta

Aivan analyysin aluksi kokosin haastattelut yhdeksi isoksi aineistoksi, josta häivyitin henkilörajat. Ensimmäiseksi etsin aineistosta maineeseen ja maineen syntyyn liittyviä lausuntoja ja niiden muodostamia kokonaisuuksia ja tulkitsin niistä vastaavat kategoriat etsimällä toisistaan erotettavia tapoja käsittää maine ja sen synty. Peilasin lausuntoja niitä luokitellessani koko aineiston muodostamaan kokonaisuuteen, kyseisen lausunnon antaneen henkilön muihin kommentteihin sekä haastatteluun kokonaisuudessaan. Alustavien kuvauskategorioiden syntyä tarkastelin niitä sekä erillisinä että muihin verraten, ja pyrin löytämään kustakin juurille ominaiset piirteet ja erot muihin kategorioihin. Tein työvaiheet uudestaan läpi vähintään kolme kertaa varmistuakseni tulkinnastani. Tämän jälkeen etsin kategorioiden väliltä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä tavoitteena tulkita niistä mahdollisia yleisemmällä tasolla tehtäviä yhteenvetoja.<sup>11</sup> Tein edellä kuvailemani analyysin kaikkine vaiheineen seuraavaksi vuorollaan myös maineenhallinnan käsitteen, perusyksikön maineenhallinnan sekä perusyksikön maineenhallinnan sidosryhmien kannalta.

Kuvauskategoriat on tässä tutkimuksessa rakennettu ja esitetty Halosen (2007) käyttämän järjestelmän mukaisesti. Halonen (2007) toteuttaa omassa työssään kuvauskategoriajärjestelmänsä rakentamisen varsin selkeällä tavalla jakamalla kuvauskategoriat mahdollisuuksien mukaisesti kaksitasoisesti pää- ja alakategorioihin sekä käsityskategorioihin. Mikäli joistakin kategorioista voidaan muodostaa yhteinen yleistävä tapa käsittää ilmiötä, on sitä nimitetty pääkategoriaksi. Tällöin vastaavasti sen muodostavia kategorioita nimitetään alakategorioiksi. Mikäli vastaavanlaista jakoa ei voida muodostaa, käytetään kategoriasta käsityskategorian nimitystä. (Halonen 2007, 74–75) Järjestelmä toimii näin siis eräänlaisena työkaluna tulkitta-

---

<sup>11</sup> ks. analyysistä lisää esim. Marton (1994) Esimerkkinä siitä miltä fenomenografinen kuvauskategoria näyttää käytin Halonen (2007, 76–109)

essa ja selvitetessä käsitysten painottumista ja jakautumista fenomenografisen analyysin syklin viimeisessä vaiheessa.

Tässä luvussa esitellyt kategoriat ja niiden muodostama kokonaisuus, kuvauskategoriajärjestelmä, voidaan sinällään nähdä tutkimuksen tuloksina. Kuvauskategoriajärjestelmässä voidaan esitellä kategoriat myös frekvenssijakaumana, jonka avulla voidaan tarkastella eri käsitysten esiintyvyyttä ja yleisyyttä haastatteluaineistossa. (Marton 1994) Tässä tutkimuksessa kategoriajärjestelmä esitetään tämän luvun lopussa myös osa-alueittain hierarkkisessa, vertikaalisessa muodossa jaoteltuna käsitysten yleisyyden perusteella (vrt. Marton 1997, kohta 19; ks. myös Halonen 2007, 107–108). Joidenkin tämän tutkimuksen osakokonaisuuksien lukemisen helpottamiseksi kategorioiden sijoittuminen ja rakenne on esitetty myös kaaviokuvana osakokonaisuuden esittelyn yhteydessä.

Halonen (2007) käyttää omien tulostensa esittelyssä kunkin kategorian kohdalla kuvausta kategoriasta sekä kategorioiden sisältöä kuvaavia ja sitä elävöittäviä lainauksia aineistostaan. Hän myös tekee yhteenvetoja tuloksistaan osa-alueidensa käsittelyn välissä. Näitä ajatuksia on hyödynnetty myös tämän tutkimuksen raportoinnissa. Lukiessa on kuitenkin tiedostettava, että lainaukset on irrotettu kontekstistaan. (ks. Halonen 2007, 75) Lainaukset ovat myös itenäisiä kokonaisuuksia; peräkkäin esitetyt erilliset lainaukset eivät siis ole välttämättä saman henkilön esittämiä. Lainauksista on poistettu tässä yhteydessä tarkoituksen kannalta merkityksettömät asiat lukemisen helpottamiseksi. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi puheessa olleet tauot, äännähdykset ja haastateltavan puoliksi sanomat tai peräkkäin toistamat sanat. Myös sellaiset kohdat josta haastateltavan voisi tunnistaa, kuten nimet ja tarkat yksiköt on lainauksista poistettu. Samoin johtuen haastateltujen henkilöiden pienestä määrästä ei lainausten yhteydessä yksilöidä lausunnon antanutta millään tavalla.

## **5.2 Päälliköiden ja varapäälliköiden käsityksiä maineesta ja maineenhallinnasta**

Tässä alaluvussa esitetään tuloksia tutkimuksen ensimmäiseen alakysymykseen joka koskee maineen syntyä ja maineenhallinnan käsitettä. Tulosten yhteenveto on esitetty lopuksi omana alakohtanaan.

### 5.2.1 Maine

Haastateltavien käsitykset maineesta esiintyivät aineistossa selkeästi kahdella eri tavalla. Selkeimmin ne tulivat esiin suorana vastauksena heti haastattelun alussa suoraan aiheesta esittämääni kysymykseen. Lisäksi käsitykset maineesta heijastuivat haastateltavien vastauksista läpi koko haastattelun. Haastateltavien alussa esittämät vastaukset olivat monesti varsin lyhyitä ja yksiselitteisiä, ja ne hämmensivät ajoittain haastattelijankin.

Haastattelun edetessä oli kuitenkin havaittavissa syventäviä lausuntoja ja tarkempia ajatuksia maineen olemuksesta. Kategorioiden muodostumisessa oli huomattavaa, että henkilön käsitys ei yleensä rajautunut yhteen tapaan käsittää maine, vaan moni henkilöistä ilmaisi haastattelun kuluessa useampaan kategoriaan, jopa kaikkiin, luokiteltavia asioita. Myös Marton (1994) on kuvatessaan fenomenografista analyysiä maininnut tämänkaltaisen olevan mahdollista. Päälekkäisyys ja haastateltavien runsas käsitteiden käyttö tekivät analyysistä ajoittain varsin haastavaa. Aineistosta nousi lopulta esiin kolme käsityskategoriaa, jotka edustavat kaikesta huolimatta varsin erilaisia tapoja käsittää maine.

#### **Käsityskategoria 1: Maine on mielikuva kohteestaan**

Tässä kategoriassa maine käsitettiin mielikuvaksi kohteestaan. Tämä käsitys ilmaistiin lyhyesti ja usein välittömästi vastauksena kysyttäessä, mitä maine on. Siihen viitattiin usein myös pelkkänä kuvana kohteestaan.

*”Maine on mielikuva asiasta tai ihmisestä.”*

*”No tota, mainehan on tällöinen mielikuva-asia.”*

Kategoriassa maineen käsitteeseen liittyi usein selkeä visuaalisten käsitteiden käyttö, esimerkiksi miten jokin näyttäytyy jollekin. Mielikuvan muodostumiseen liitettiin kokemukset kohteesta. Maine ei siis suoranaisesti ole kokemuksia, vaan muodostuu niistä. Kokemusta ja mielikuvaa käytettiin tässä yhteydessä tietyllä tapaa myös synonyymeinä toisilleen. Ulkopuolisilla olevan käsityksen lisäksi maineeseen sisältyi myös oma näkemys itsestä.

*”No tota, niinku sanoin, niin se meidän, mielikuva meistä ja meidän maine niin, sehän on, sehän muodostuu niinku kokemuksista puolustusvoimista.”*

*”Jonkun muun, ja toki meidän oma kokemus myös että kyllä mekin vaikutetaan siihen että mikä meidän maine on, jolloin se on myös meidän näkemys.”*

Mielikuvaa ei kategoriassa sinällään nimetty erikseen yhteisökohtaiseksi tai yksilölliseksi. Mielikuvasta puhuttaessa tosin oli tulkittavissa, että haastateltava puhui monesti yksilön näkökulmasta. Tähän kategoriaan sijoittuvia käsityksiä ilmaisivat kaikki haastatellut.

## **Käsityskategoria 2: Maine on mitä kohteesta ajatellaan tai miten sitä arvioidaan**

Tässä kategoriassa maine käsitettiin joksikin, mitä kohteesta ajatellaan tai mainitaan, kun sitä käsitellään. Se sisältää lähtöoletuksena myös arvion kohteestaan. Maine on yksilöimätön, toisin sanoen joko yleinen tai yksityinen ajatus, käsitys, arvio tai niiden synteesi, joka määrittää myös sitä miten kohteeseen suhtaudutaan.

*”Jaa, no varmaan, varmaan se on niinkun, ikäänkun tavallaan tämmönen, just ajatellaan niinkun ihmisen mainetta niin, että minkälainen kuva muilla ihmisillä on siitä, tavallaan, mitä siitä ajatellaan.”*

*”Kun mainitaan puolustusvoimat, tuleeko ihmiselle ensimmäisenä mieleen positiivinen kuva puolustusvoimien tekemisistä vai negatiivinen. Miten ne suhtautuu, kun ne kuulee, että, on tekemisissä puolustusvoimien kanssa. Suhtautuuko ne lähtökohtaisesti negatiivisesti, vai lähtökohtaisesti positiivisesti siihen yhteistyökumppaniin.”*

Maineen ei tässä kategoriassa tarvitse perustua myöskään välttämättä todellisuuteen tai omiin kokemuksiin. Se on tavallaan kaiken aikaa vapaasti kaikkien muokattavissa ja on luonteeltaan näin varsin dynaaminen käsite.

*”Ja tota, ja sehän voi olla hyvä tai huono, ja tosiaan, täysin käsitteellinen ja subjektiivinen kysymys sikäli että, että tota tietyt asiathan tietysti vaikuttaa mainetta parantavasti ja tietyt negatiivisesti. Se voi myöskin olla aiheeton, elikkä huhupuheitten ja väärienkin tietojen mukaan oleva, oleva, elikkä... Ihmisten arvio jostain toisesta henkilöstä tai asiasta ylipäätään niin, sitä mun mielestä maine on.”*

Tähän kategoriaan sijoittuvia käsityksiä ilmaisi suurin osa haastatelluista.

### Käsityskategoria 3: Maine on yhteisössä vallalla oleva mielipide kohteestaan

Tässä kategoriassa maine käsitettiin nimenomaisesti yhteisössä muodostuvaksi. Maine on jotain, joka muodostuu yksilöiden kertomusten ja vertailun kautta niiden summana. Tässä yhteydessä siihen oli viitattu mielipiteenä tai käsityksenä. Tähän kategoriaan kuuluvat lausunnot sisälsivät myös viittauksen johonkin suurempaan kontekstiin.

*”Yleensä se maine niin sanotusti kiirii, elikkä se menee kuulopuheitten ja tämmösten yleisten käsitysten mukana. Ja kai siitä tulee sitten jonkin näköinen tämmönen tietty niinku valtavirran mielipide jostain asiasta niin muodostaa sitten sen maineen mikä yleisesti sillä jollain asialla on.”*

Kategoriassa yhteisöllinen maine muodostetaan aluksi yksilöiden käsityksinä, mutta se saa muotonsa ikään kuin vasta yhteisön viitekehyyksessä. Yhteisöllä viitattiin johonkin isoon ja varsin abstraktiin kokonaisuuteen, kuten yhteiskuntaan tai valtavirtaan.

*”Siinä on se yksittäisen henkilön käsitys, ja sitten on vähän semmonen yleinen mielipide. Mikä niin kun yleisesti vallitsee siitä yksittäisestä, mikä koostuu sitten niistä yksittäisistä kun ne vertailee, kautta puheessa, kautta muussa tulee asia joka johtuu häneen, niin sittenhan tulee semmonen tietyn yhteisön muodostama maine siitä yhdestä. Ja näin varmaan sitten niin sanotusti vaikuttaa toisiinsa aika lailla, että miten ne muuttuu.”*

Yksittäisen henkilön merkitys yhteisössä maineeseen vaikuttamiseksi saatettiin kuitenkin tässä kategoriassa katsoa varsin pieneksi. Maine on tietyllä tapaa kokonaisuus tai yksittäisten henkilöiden aikaan saama mielipiteiden konsensus kohteestaan.

*”(yksikön) osalta voisin sanoa, että (yksikön) maine on se... ei ole kenenkään henkilökohtainen vaan se on useitten asioitten summa, ja sen muuttaminen, tai vaikuttaminen siihen ei ole yhden ihmisen päätettävissä.”*

Tähän kategoriaan sijoittuvia käsityksiä ilmaisi puolet haastatelluista.

#### 5.2.2 Maineen synty

Maineen syntyä koskevissa kategorioissa keskiössä on, miten ja millä tavalla maine kohteestaan muodostuu. Haastatteluissa maineen syntyyn liittyviä käsityksiä ilmaistiin monesti mai-

neen olemusta käsiteltäessä ennen kuin aiheesta edes kysyttiin varsinaisesti kysymyksiä. Nämä vaikuttivat haastateltavien käsityksissä liittyvänkin toisiinsa varsin kiinteästi.

Haastattelussa henkilöt ilmaisivat pääsääntöisesti käsityksiään maineen synnystä monesti puolustusvoimien viitekehyksessä, pohtien puolustusvoimien maineen muodostumista. Pohdinnan viitekehys on otettava huomioon kategorioita arvioitaessa. Haastateltujen käsitykset sijoittuivat neljään kategoriaan. Näistä kaksi ensimmäistä ovat sellaisia, joihin kuuluvia käsityksiä ilmeni kaikkien henkilöiden haastatteluissa.

### **Käsityskategoria 1: Maine syntyy henkilökohtaisten kokemusten kautta**

Tässä kategoriassa maine nähtiin muodostuvaksi varsin voimakkaasti henkilökohtaisten kokemusten kautta. Puhuttaessa puolustusvoimista moni haastateltava viittasi tässä yhteydessä varusmieskoulutuksen aikana yksilölle muodostuviin henkilökohtaisiin kokemuksiin. Tähän kategoriaan sijoittuviin lausuntoihin liittyi usein myös painotus henkilökohtaisen kokemuksen merkityksestä tärkeimpänä maineen muodostumiseen vaikuttavana tekijänä.

*”No varmaan kaikkein eniten vaikuttaa se, että mitä omakohtaisia kokemuksia meidän varusmiehet saa, ja vie ne mennessään, niin siitä muodostuu varmaan pääosa siitä maineesta, koska se on se pohjatyö.”*

*”Ja sitten tietenkin, suurin ehkä mikä sitten, varsinkin jotka varusmiespalveluksen käy, niin sitten oma kokemus tulee, tulee ja niin sanotusti joko vahvistaa tai muuttaa sitä minkälainen maine sille niin sanotusti yksittäisen henkilön kannalta jää.”*

*”Taatusti suurin ja tärkein ja vaikuttavin tekijä on tietysti varusmiespalvelus. Silloinhan se niin kuin, se mielikuva siitä rakentuu”*

Kategoriassa myös korostettiin kokemuksen kestoa vaikuttavana tekijänä. Vaikutus maineeseen on myös nähty pysyvämmäksi kuin muissa kategorioissa. Muita maineen muodostamisen kanavia saatettiin jopa vähätellä suhteessa henkilökohtaiseen kokemukseen. Puolustusvoimien tapauksessa on myös viitattu volyyymiin, jolla suomalainen miesväestö armeijan käy.

*”No, silloin jos täällä äijä on puol vuotta tai vuoden, ni, niin tota, se sinä aikana muodostaa sen tietyn mielikuvan ja ei sitä nyt ihan äkkiä millään yksittäisillä, otetaan nyt vaikka joku mediakampanja tai joku vastaava, niin muokata.”*



*”Ja sitten tietysti sekin että, että kun tää on aika läpinäkyvä armeija Suomenkin puolustusvoimat, mitäs kaikki ammattiarmeijat... kaikki täällä nyt melkein se 80 prosenttia miehistä tän käy, tietää mimmonen tää on. Niin siitä se tulee, tää on tuttu, ainakin miespuoliselle väestölle sen varusmiespalveluksen kautta. Että siinä mielessä niin, niin niin, tästä on aika isolla osalla väestöstä on niinku kosketuspinta tähän laitokseen, mitä ei välttämättä sitten ammattiarmeijoissa ole, niinkään.”*

Yleisesti kokemus tai kokemuksellisuus eri muotoineen käsitettiin haastateltujen piirissä erittäin keskeiseksi maineen muodostumisen kannalta. Tähän kategoriaan sijoittuvia käsityksiä ilmaisivat kaikki haastatellut.

## **Käsityskategoria 2: Maine syntyy kertomuksina omaisten, läheisten ja muiden ihmisten kautta**

Tässä kategoriassa maine käsitettiin muodostuvaksi siitä, mitä muut ihmiset kertovat kohteesta. Mitä läheisempi kontakti kertomuksen esittäjään on, sitä uskottavampana kertomusta pidetään. Sellaiset ihmiset joilla ei ole omakohtaisia kokemuksia kohteesta, muodostavat käsityksensä kohteen maineesta pääsääntöisesti tätä kautta. Puolustusvoimien maineen kannalta viitattiin monesti varusmiesten omaa palvelustaan koskeviin kertomuksiin, ja myös viittaukset puolustusvoimien henkilökunnan kertomuksiin olivat yleisiä.

*”Sillä, sillä, informaatiota mitä siltä läheiseltä ihmiseltä tulee, ni sehän sen määrää sen mielikuvan.”*

*”Ainakin itte mitä oon niin, naistenkin kanssa keskustellu puolustusvoimista. Useinhan se on sitä että tullaan jostain asiasta kysymään, että onko se näin? Tai tehdäänkö siellä tälleen. Tai mitä on puolustusvoimien johtaminen, niin, niissä, niissä kohtaamisissa, tai niissä tilanteissa se on, ne käsitykset on muodostunut pääsääntöisesti oikeestaan pelkästään siitä että on, on joko poikaystävä tai veli tai joku muu ystävä tai tuttava niin ollu varusmiespalveluksessa ja sitä kautta sitä tietoa on tullut sitten.”*

*”Sehän heijastuu jokaisen varusmiehen lähiympäristöön se, että mitä ne kertoo armeijasta tai puolustusvoimista, (yksiköstä), (joukko-osastosta). Ja sitä kautta ihmiset saa, vaikkei niillä ole mitään muuta omakohtaista kokemusta kun se kaveri joka täällä käy.”*

Kategoriassa on myös viitattu ihmisten muodostamaan verkostoon, jossa maine leviää ja moninkertaistuu. Esimerkiksi varusmiesten verkosto nähtiin hyvin laajaksi.

*”Toisaalta sitten, tietenkin vaikuttaa se, että meillä on varusmiehiä, jotka siis, kertoo tuolla sitten siviilimaailmassa kokemuksiaan täältä, se vaikuttaa maineeseen. Ja varmaan sitten, myöskin tietysti varuskuntapaikkakunnilla varsinkin, niin varuskunnissa töissä olevat ihmiset, sitten, vie sitä mainetta tavallaan, eli se kuvaa puolustusvoimista niin, sinne omiin kotiympyröihinsä, eli sinne ikään kuin verkosto... verkostoon sitten”*

*”Kaikkiin siis. Se menee sen varusmiehen kautta kaikkiin tahoihin minkä kanssa se on tekemisissä. Ennen ja jälkeen varusmiespalveluksensa.”*

*”Ja heillä, heillä on sitten kun heillä on kaikki niinkun vanhemmat ja tyttöystävät ja sisarukset, ja tälleen tuttavapiiri, niin se niinku moninkertaistuu siellä.”*

Kategoriassa kertomukset ja kokemukset eivät sulje toisiaan pois, vaan osaltaan heijastavat samaa tapaa nähdä maineen leviäminen. Huomattavaa on, että läheisen kertomuksen vaikutusta rinnastetaan mediavaikutukseen, tällöin vedotaan mediakriittisyyteen perusteena läheisen kertomuksen paremmalle uskottavuudelle.

*”Mä luulisin että, semmosen tutun ihmisen sana, oli se nyt sitten vaikka varusmies taikka vaikka ni, justiin tämmönen varuskunnassa töissä oleva henkilö, niin mä luulisin että se vaikutus on kuitenkin paljon isompi kun mikään kampanja.”*

*”No ehdottomasti tota se, ystävä tai joku muu läheinen joka on kertonu asiasta, että kyllähän niinku tänä päivänä ihmiset on kuitenkin aika, aika..., varsinkin suomalaiset, niin, aika kriittisiä median tulkitsijoita.”*

Tähän kategoriaan sijoittuvia käsityksiä ilmaisivat kaikki haastatellut. Keskeistä oli juuri rinnakkaisuus kokemusten kanssa, ero löytyi monesti siitä kenen näkökulmasta maineen syntyä tarkasteltiin. Tähän kategoriaan sijoittuivat puolustusvoimien viitekehyksessä juuri omaiset, läheiset ja ei-asevelvolliset, joilla omakohtaisen kokemuksen muodostuminen on harvinaista tai mahdotonta.

### Käsityskategoria 3: Maine syntyy median välityksellä

Tämä kategoria on sisäisesti varsin kahtia jakautunut. Yleisesti kategoriaan kuuluvilla mediajulkisuudella, pr-tapahtumilla ja mainoksilla nähtiin olevan osaa maineen muodostumisessa. Erot käsityksissä sijoittuivat niiden painoarvoon. Toiset käsittivät panoksen merkittäväksi, kun taas toiset ainoastaan tukevaksi tai muuten toissijaiseksi rinnastettuna esimerkiksi oma-kohtaisiin kokemuksiin.

Merkittävämpää median osuutta edustaneet käsitykset esittivät maineen syntyvän siitä, miten kohde julkisuudessa näyttäytyy. Tästä puhuttaessa viitattiin suureen yleisöön, erityisesti sellaiseen kansanosaan, jolla ei omakohtaisia kokemuksia ole. Tätä perusteltiin lisäksi suomalaisen median ja uutisoinnin hyvällä luotettavuudella, joka nähtiin uskottavuutta lisäävänä tekijänä.

*”No varmaan siis, aika pitkältihän puolustusvoimien maineeseen vaikuttaa, just niin varmaan sotilashenkilöt jotka esiintyy, esimerkiksi julkisuudessa, eli suuren yleisön keskuudessa, mikä maine meillä on.”*

*”On, koska kuitenkin Suomen kansastahan on puolet on kuitenkin naisia, joilla pääsääntöisesti ei ole armeijakokemusta, niin nehan tekee sit niitä omia niin kun asenteita, tai mielipiteitä muodostaa sen perusteella minkä ne kuulee. Ja Suomessahan media yleisesti ottaen katsotaan niin luotettavaksi, et sieltä ei voi tulla mitään lööperiä.”*

Toissijaista median vaikutusta edustaneet käsitykset tunnustivat yleisesti ottaen, että media on vaikuttava tekijä, mutta että sen varsinainen vaikutus on varsin vähäinen verrattuna omiin kokemuksiin. He kokivat myös, että media on myös omien kokemusten perusteella helppo sivuuttaa. Toisaalta media nähtiin joko tukevana tai horjuttavana maineen synnyn kannalta.

*”Kyl mä väitän, että kaikki muu taas sitten, media ja yksittäiset tapahtumat ja muut niin, ne vaan, tuo jonkinlaisen mausteen siihen päälle. Niin, ja värittää sitä. Varusmiespalveluksen aikana saatuja kokemuksia ja mielipiteitä.”*

*”Et... kampanjat ainoastaan tukee, tukee sitä aikaisemmin saatua mielikuvaa, tai, sitten sen aikaisemmin luodun mielikuvan, jonkun läheisen, muodostaman mielikuvan perusteella tämänöinen kampanja on helppo niinku sivuuttaa et heh heh, eihän toi pidä paikkaansa. Väittäisin*

*et sillä kampanjalla niin, jos puhutaan mielikuvan muodostamisesta, niin kyllä sen mielikuvan muodostaa sen varusmiespalveluksen, joko oman tai jonkun muun kokemusten perusteella.”*

*”Toisaalta voisin kuvitella, et se panos ois varmaan kuitenkin aika vähäinen. Eli, eli en mä usko että ihmiset niinkun, ehkä sitte niistä mainoksista niin... Et täällä on kuitenkin musta niin vahva, vahva kuva puolustusvoimista on ihmisillä, et se ei niinku muutu yhdellä eikä kahdella mainoskampanjalla. Että, voi olla et joillekin yksittäisille ihmisille se vaikuttaa, mutta kokonaisuutena niin en usko että vaikutus on kovin oleellinen.”*

Tähän kategoriaan sijoittuvia käsityksiä ilmaisi suurin osa haastatelluista. Kategorian kaksijaakoisuudessa haastateltavien painopiste sijoittui melko tasan. Hieman yli puolet tähän kategoriaan kuuluvia käsityksiä ilmaisseet näkivät median roolin olevan taka-alalla verrattuna kokemuksiin tai läheisten kertomuksiin.

#### **Käsityskategoria 4: Maine syntyy kollektiivisesta tietoisuudesta siitä, mitä kohde on aikaisemmin historiassaan tehnyt**

Tässä kategoriassa kohteen historian tai muiden aiempien tapahtumien vaikutus synnyttää sen maineelle tietyn lähtökohdan. Historian merkitys korostui eräänlaisena arviointityökaluna maineen kannalta, kohdetta tavallaan peilataan jatkuvasti menneisyyteensä.

*”No sehän tulee pitkälti, osiltaan ni aina jokaisena siinä historia vaikuttaa tietysti. Ja, ja sen kautta rakentuu jonkin näköinen pohja, pohja maineelle.”*

*”Tosin ne on sinänsä... tietysti on käsi kädessäkin, että et jos puolustusvoimat ois osoittautunut historian varrella niin, niin jonkinnäköiseksi... mitä mä nyt sanoisin, riesaksi, tai että se ei ois ollu näin yhteiskuntaa lähellä ollu niin, se ois sitte taas vaikuttanut maanpuolustustahtoon negatiivisesti, elikkä kyl ne tietysti on sidottu siin välillä, sikäläkin toisiinsa.”*

Tähän kategoriaan sijoittuvissa lausunnoissa voidaan tulkita korostuvan erityisesti puolustusvoimien erityispiirteet perinteikkäänä kansallisena instituutiona sekä vahva historia. Perinnetieto voidaan tulkita viittaavaksi johonkin kerrottuna leviävään tarinaan tai vastaavaan.

*”No siihen on varmaan sitten, ehkä Suomessa niinkun sotaväestä on yleisesti, ikäänkuin tiedetään, kaikki muka tietää yleisesti jotakin, eli semmonen, periaatteessa perinnetieto tai perimätieto.”*

Tähän kategoriaan sijoittuvia käsityksiä ilmaisivat alle puolet haastatelluista. Keskeistä oli historian ja perimätiedon asema eräänlaisena taustatekijänä.

### 5.2.3 Maineenhallinta käsitteenä

Tähän kokonaisuuteen liittyvissä lausunnoissa haastatellut henkilöt ovat kuvanneet maineenhallinnan käsitettä ja sen sisältöä yleisellä tasolla. Huomattavaa on, että he ovat reflektoineet sitä, mitä heidän mielestään maineenhallinta käsitteenä tarkoittaa ja mitä se jollakin tavoin virallisesti sisältää.

Asiaa käsiteltiin varsinaisissa haastatteluissa kysymällä aluksi, onko maineenhallinta käsitteenä heille tuttu. Tämän jälkeen haastatteluissa pyrittiin saamaan henkilö kuvailemaan, mitä maineenhallinnalla tarkoitetaan. Moni haastateltu henkilö ei ollut aiemmin kuullut itse käsitettä lainkaan, joten he määrittelivät sitä haastattelun kuluessa. Tämä lähtökohta on huomioitava tuloksia tarkastellessa. Käsityksistä nousi esiin yksi pääkategoria, jossa on kolme alakategoriaa.

**Pääkategoria: Maineenhallinta tarkoittaa keinoja, joilla pyritään tietoisesti vaikuttamaan kohteen maineeseen.**

Pääkategoriassa maineenhallinta käsitettiin lyhyesti ilmaistuna toiminnaksi, missä erilaisin viestinnällisin tai muunlaisin keinoin pyritään tietoisesti luomaan organisaatiolle jokin tietty maine ja ylläpitämään sitä. Pohjana tämänkaltaiselle toiminnalle toimii maineen ja sen syntymekanismien tunnistaminen.

*”Luodaan tietoisesti joku tietty mielikuva jollekin halutulle kohderyhmälle jostain halutusta tahosta tai asiasta. Vaikka tässä tapauksessa puolustusvoimista. Ja pidetään yllä sitä haluttua mielikuvaa.”*

*”No se on varmaan justiin tätä, että mietitään miten et se maine... maine muodostuu, ja tavallaan pyritään vaikuttamaan siihen suuntaan että, että se maine olis hyvä, siellä ulkopuolella. Tuskin kukaan ihminen tai organisaatio haluaa itselleen huonoa mainetta.”*

Kategoriassa maineenhallinnan eräänlaisena tavoitetilana nähtiin sellainen maine, jonka organisaatio haluaisi itsestään muilla olevan. Keinojen osalta maineenhallinta ilmaistiin äärimmil-

lään propagandaksi ja lievimmillään positiiviseksi uutisoinniksi. Tähän nähtiin liittyväksi selkeää suunnitelmallisuutta.

*”No maineenhallinnalla varmaan pyritään luomaan se haluttu maine sille asialle mitä halutaan. Onko se puolustusvoimat tai mikä muu niin, pyritään että se maine olisi juurikin sen mukainen mitä itse halutaan.”*

*”Juuri uutisointi tietyistä asioista, millä halutaan, ehkä ääripäänä nyt on tullut jossain vaiheessa, miettii 60 vuotta taaksepäin, niin propaganda, kautta muu niin, sillä on haluttu tietty maine jollekin antaa, se on ehkä se ääripää millä on varmaankin onnistuttu aika hyvin. Ja sitten ehkä lievempinä nykyään, niin on semmoinen lievämpi mainonta, televisiossa, muissa, kuvan antaminen uutisissa, pyritään tuomaan esille niitä plus –merkkisiä tapahtumia, muuta.”*

Keskeistä oli maineenhallinnan tarkoitus juuri tietyn tyyppisen halutun maineen aktiivisena saavuttamisena ja ylläpitämisenä. Keskeisintä oli, mihin maineenhallinnalla pyritään, sillä keinot tulisi valita sen mukaan.

### **Alakategoria 1: Maineenhallinta on markkinointia, mainontaa ja PR-tapahtumia**

Tässä alakategoriassa maineenhallinnaksi käsitettiin yleisesti erilaiset kampanjat, tapahtumat ja muu vastaava PR-toiminta. Mainonta ja markkinointi ilmaistiin usein samassa yhteydessä, ikään kuin tähän kokonaisuuteen kuuluvaksi. Yleisesti maineenhallinta miellettiin eräänlaiseksi julkisuuskuvan hallinnaksi edellä mainittujen keinojen avulla.

*”Se miten mä sen maineenhallinnan käsitän, niin on tavallaan, vois nyt sanoa PR-työ, ja tämän just julkisuuskuva mitä annetaan, on se sitten ihan, ihan tavallaan se että, joku vaikka maailmalla olevan kriisin takia meillä on kommentaattori MPKK:lta esiintymässä televisiossa, kuinka hän osaa esittää asiansa. Kaikki mainoskampanjat, rekrytointikampanjat, paraatit, omaistenpäivät, kaikki tää on osa sitä.”*

Tähän alakategoriaan kuuluvat ilmaisut tulivat haastatteluissa yleisesti esiin maineenhallinnan käytännön esimerkkeinä. Mainostamiseen ja markkinointiin liittyi joissakin tapauksissa myös epäily tai vähättely niiden toimivuudesta tai tehosta.

*”No vaikka tää rekryointikampanja, että, tee töitä jolla on tarkoitus. Halutaan luoda mieli-kuva hyvästä työnantajasta joka on niinku, niin, no kyllä, juurikin näin.”*

*”Tänä päivänä yritetään hirveesti kaiken näköisellä... tempauksilla ja mainonnallakin vaikuttaa siihen kuvaan.”*

Tähän alakategoriaan sijoittuvia käsityksiä ilmaisi yli puolet haastatelluista. Kategoriaan liittyviin lausuntojen esiintyvyyteen saattoi vaikuttaa, että mainitsin joissakin haastatteluissa kysymyksen sisällä esimerkkinä ”Tee työtä jolla on tarkoitus” -kampanjan. Keskiössä tietyllä tapaa oli, että maineenhallinta käsitettiin liittyväksi jollakin tapaa markkinointiviestintään liittyviin asioihin.

## **Alakategoria 2: Maineenhallinta on ulospäin lähtevän informaation hallitsemista**

Tähän alakategoriaan kuuluvat lausunnot jakautuivat eri lähestymistapoihin. Maineenhallinta käsitettiin eräänlaisena ulospäin eri kanavia pitkin kulkevan informaation hallintana. Alla olevassa kommentissa on viittaus jopa informaationsodankäynnin käsitteeseen.

*”No, oon kuullut niinku termin ja, ja siihenhän... Eri firmat, niin myös puolustusvoimat, ihan pyrkii hallitsemaan mainetta. Eli tälläset, tavallaanhan tää on tätä informaationsodankäyntiä jatkuvasti, elikkä pyritään hallitsemaan sitä tietoa mitä ulospäin menee niin että se on oikeata ja firman tai yrityksen tai järjestön kannalta positiivista.”*

Tähän ilmaistiin monesti liittyväksi tiedottaminen. Erityisesti kriisitiedottaminen nähtiin maineenhallintana. Tässä olennaista oli erityisesti avoin ja rehellinen informointi siitä, mitä on tapahtunut. Tällä tavoiteltiin huhujen ja väärän informaation leviämisen estämistä. Keskeisenä nähtiin pyrkimys olla ensimmäinen omista tapahtumista tiedottava taho. Avoin tiedottaminen käsitettiin myös siten yleisesti maineenhallinnaksi.

*”No mun mielestä, ehkä tärkein ja sitte mikä tässä asiakirjassakin (viittaa joukko-osaston ohjeeseen tiedottamisesta) mainittiin on se, että jos, sattuu joku onnettomuus, niin puolustusvoimien virallisen tahon pitää olla se ensimmäinen joka tiedottaa siitä, eikä sillä lailla et se, tieto ikään kuin vuotaa jonkun varusmiehen öh, kännykkä... kännykkäpuheluna tai kännykkä-kameraviestinä tai muuna vastaavana, ni julkisuuteen tai tiedotusvälineille vaan, sitä et jos meille sattuu joku onnettomuus ni se on virallinen tiedote tulee siitä asiasta ensimmäisenä. Jolloin ehkäistään kaikennäköisen väärän informaation levittäminen.”*

*”Ja toisaalta sitten mainetta pidetään myös yllä sillä, että jos tapahtuu jotain negatiivista, niin sekin informoidaan, ettei sitä pyritä peittelemään ja sitä kautta sitä mainetta heikennetään.”*

Tähän alakategoriaan sijoittuvia käsityksiä ilmaisi puolet haastatelluista. Keskeistä oli, että keinoista ja lähestymistavoista huolimatta kaikki kategorian käsitykset liittyivät tavalla tai toisella julkisuuteen lähtevän informaation hallintaan.

### **Alakategoria 3: Maineenhallinta on oman henkilöstön julkisen esiintymisen ohjaamista**

Tässä alakategoriassa maineenhallinnaksi käsitettiin oman henkilöstön julkisen käyttäytymisen ohjaaminen. Käytännön esimerkkeinä ilmaistiin asioita liittyen ohjeistukseen siitä, miten oma henkilöstö, sekä varusmiehet että henkilökunta, käyttäytyy ja näyttäytyy ulospäin. Tämä korostui erityisesti puolustusvoimien kontekstissa, jolloin tavallaan kaikki sotilaan käyttäytymistä ja ulkoista olemusta määrittävät normit ja ohjeistukset ovat tulkittavissa maineenhallinnaksi.

*”Ja toki tietysti sitten siihen kuulu se että meillä on määräykset jotka koskee henkilöstön niin käyttäytymistä kun ihan, ihan elämää siviilissäkin, elikkä sitten et jos joku siellä siviilipuolellakin tököille sitten enempi, niin sitten voi olla riskinä se että ei tarte täällä enää olla töissä, elikkä kaikki se, sekin on niinku, mitä meidän, meidän käyttäytymistä on ohjattu, ohjeistettu mitä meiltä odotetaan, niin sitä maineenhallintaa, myöskin.”*

Normistojen lisäksi myös perehdytys toimintaan median kanssa koettiin tässä kategoriassa maineenhallinnaksi.

*”Mut ehkä se jos oikein ajattelisi niin kun meillä, niin se voisi olla jopa niinkin, että koulutetaan henkilöstöä toimimaan järkevästi silloin kun puhutaan noitten median edustajien kanssa. Tosin, tosin siinäkin on se, että riippuu täysin toimittajasta että miten se asia tulee sitten ulos.”*

Tähän alakategoriaan sijoittuvia käsityksiä ilmaisi alle puolet haastatelluista. Kategoriassa korostuu mielestäni puolustusvoimat organisaationa, jonka erityispiirteenä on laaja ja tarkasti ohjeistettu pukeutumis- ja käyttäytymisnormisto.



### 5.2.4 Tulosten arviointia

Alaluvussa 5.2 esitetyillä kuvauskategorioilla maineesta, maineen synnystä ja maineenhallinnan käsitteestä pyritään yhteisesti vastaamaan tutkimuksen ensimmäiseen alakysymykseen: Miten päälliköt ja varapäälliköt käsittävät maineen ja maineenhallinnan?

Kuvauskategorioita maineesta ja maineen synnystä rinnan tarkasteltaessa voimakkaasti esiin nousevat maineen nimittäminen mielikuvaksi, sekä kokemuksellisuus sen syntyyn voimakkaasti vaikuttavana tekijänä. Monesti myös haastatteluissa tuntui se, että haastateltava yritti ilmaista maineen olevan jotakin kattavampaa ja suurempaa kuin pelkkä mielikuva, mutta ei löytänyt välttämättä tälle hyviä sanoja. Lisäksi maineesta erottui myös sen olemus ja leviämisen kertomuksina. Maineen käsitettiin myös olevan arvio kohteestaan ja yhteisössä olemassa oleva. Se nähtiin syntyväksi voimakkaimmin henkilökohtaisista kokemuksista esimerkiksi varusmiespalveluksessa, mutta myös omaisten ja läheisten tarinoilla koettiin olevan suuri merkitys. Myös median ymmärrettiin olevan osallinen maineen muodostumiseen, mutta vaikuttavuudesta oli erisuuntaisia näkemyksiä.

Päälliköiden ja varapäälliköiden käsityksissä maineesta ja sen synnystä on hätkähdyttävän paljon yhtäläisyyksiä tutkimuksen teoreettisena näkökulmana esitellyn Aulan ja Heinosen (2002) sekä Aulan ja Mantereen (2005) ajatusten kanssa. Tämän tutkimuksen maineen kolme käsityskategoriaa esittävät lähes täsmälleen samat ominaisuudet kuin Aulan ja Heinosen (2002) kokoama määritelmä maineesta. (vrt. Aula & Heinonen 2002, 36) Maineen muodostuminen, synty, Aulan ja Heinosen (2002) esittämien mielikuvien ja kokemusten kautta on myös luettavissa käsityskategorioissa maineen synnystä (vrt. Aula & Heinonen 2002, 91–95). On mahdollista, että teoreettinen näkökulma on esiymmärryksen kautta vaikuttanut joko kysymyksen asetteluun haastatteluissa tai aineiston analyysiin ja ohjannut siten kategorioiden syntyä samaan suuntaan. Toisaalta, haastateltavien käsitykset sisältävät myös osin lähes sanatarkasti samoja käsitteitä ja mekanismeja kuin esimerkiksi Aula ja Heinonen (2002) esittävät.

Kategorioista on myös tulkittavissa piirteitä, jotka voidaan mielestäni tulkita erityisesti puolustusvoimien maineeseen liittyviksi. Esimerkiksi historian tai perimätiedon vaikutus maineen syntyyn omana käsityskategorianaan on tulkittavissa tällaiseksi. Suomen puolustusvoimien ja sen sotilaiden, erityisesti veteraanisukupolven uroteot ja sankaritarinat sekä niiden positiivisesti sävyttynyt ja osin mystifioitu asema suomalaisessa yhteiskunnassa luovat maineelle vahvan pohjan ja perimän. Vastaavanlaista maineen rinnastamista folkloreen tai myyttiin on esittänyt Karvonen (2000, 64–65, 67–68) omassa pohdinnassaan.

Maineenhallinnan käsite ei ollut haastatelluille etukäteen tuttu. Tästä huolimatta käsityksistä muodostui yksi varsin selkeä pääkategoria alakategorioineen. Maineenhallinta ymmärrettiin varsin voimakkaasti aktiiviseksi yleiseen mielipiteeseen vaikuttamiseksi. Maineenhallinnan välineiksi nostettiin osin hyvinkin aktiivisia työkaluja: markkinointia, kampanjoita ja PR-työtä. Informaatio ja sen hallinta käsitettiin myös maineenhallinnaksi. Yleisesti oli tulkittavissa, että maineenhallinta koettiin voimakkaasti siis viestintään liittyväksi.

### **5.3 Käsityksiä maineenhallinnasta perusyksikössä ja maineen yleisöstä**

Tässä alaluvussa esitetään tuloksia tutkimuksen toiseen alakysymykseen vastaamiseksi joka koskee maineenhallintaa perusyksikön ympäristössä ja perusyksikön maineenhallinnan tärkeimpiä sidosryhmiä. Tulosten yhteenveto on esitetty lopuksi omana alakohtanaan.

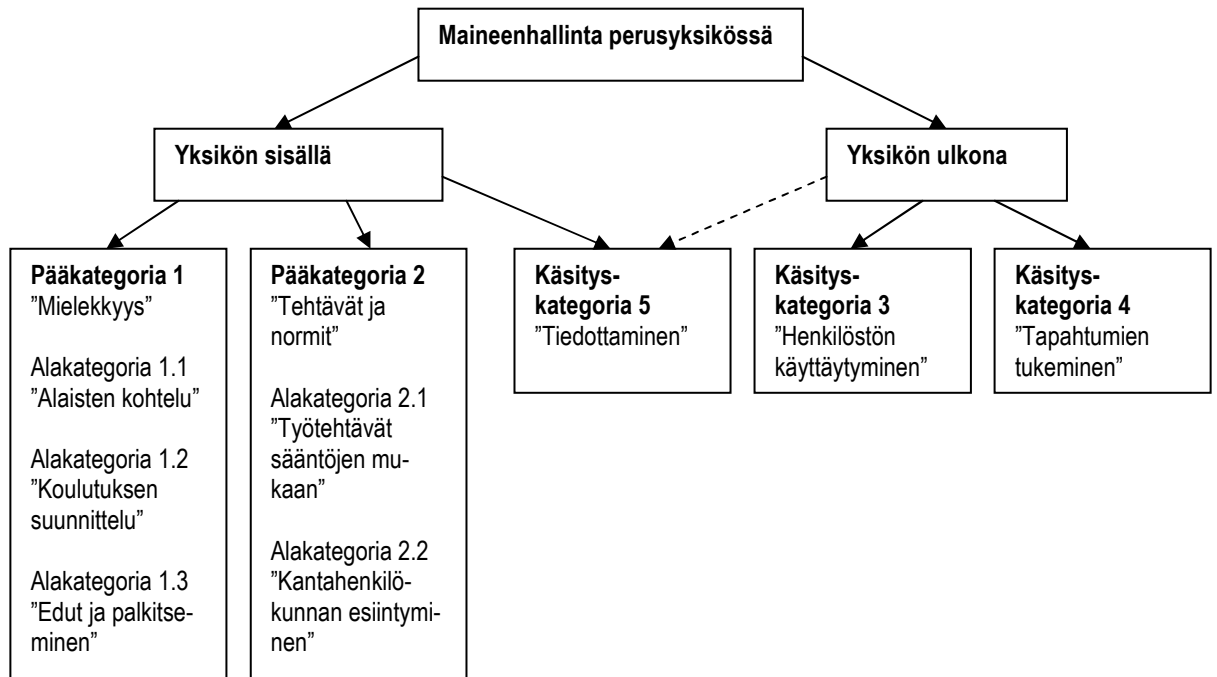
#### **5.3.1 Maineenhallinta perusyksikössä**

Maineenhallintaan perusyksikössä siirryttiin haastatteluissa maineenhallinnan yleisen käsitteen kautta. Maineenhallinta perusyksikössä jakautui haastateltavien käsityksissä omalla tavallaan varsin laajalle alueelle. Siinä oli piirteitä sekä suorista että välillisistä keinoista vaikuttaa maineeseen.

Esimerkiksi yksikön sisällä tapahtuva maineenhallinta koettiin myös välillisesti maineenhallinnaksi ulospäin esimerkiksi varusmiesten kautta. Tämä korostui monien päälliköiden lausunnoissa. Yleisesti yksikön sisällä omaan henkilöstöön kohdistuva maineenhallinta koettiin monesti kertautuvaksi yksikön ulkopuolella. Syinä esitettiin henkilöstön omien kokemusten säilyminen ja vaikutus myös palveluksen jälkeen sekä leviäminen lähiverkostoon kertomuksina. Tavoitteena perusyksikön maineenhallinnassa olivat varsin usein henkilöstön saamat positiiviset kokemukset palveluksesta tai työskentelystä perusyksikössä. Keskeisiä käsitteitä oli esimerkiksi mielekkyys.

Yleisesti haastatteluissa näkyi mielestäni myös maineenhallinnan käsitteen vieraus haastateltaville, koska selkeitä ja yhtenäisiä näkemyksiä esiintyi melko vähän. Haastattelut sisälsivät paljon sekä aiheen pohdintaa että myös käytännön keinoja. Tällä tavoin epätasaisesta aineistosta oli varsin haasteellista muodostaa selkeätä kategoriajärjestelmää. Aineistosta nousi lopulta esiin kaksi pääkategoriaa alakategorioineen ja kolme erillistä käsityskategoriaa. Kategoroiden ajatuksellinen sijoittuminen on niiden lukemisen helpottamiseksi myös esitetty tässä

erillisenä kaaviona (kuva 3). Kuvassa on eritelty toisistaan yksikön sisällä tapahtuvaan maineenhallintaan liittyvät kategoriat ja suoraan ulos tapahtuvaan maineenhallintaan liittyvät kategoriat.



Kuva 3: Kategorioiden sijoittuminen käsityksissä perusyksikön maineenhallinnasta

### **Pääkategoria 1: Perusyksikön maineenhallinta on toiminnan tekemistä mahdollisimman mielekkääksi**

Tähän pääkategoriaan sijoittuneissa käsityksissä keskeiseksi teemaksi ja käsitteeksi nousi mielekkyys. Mielekkyys käsitettiin maineenhallinnan kannalta tärkeäksi osaksi kaikkea erityisesti varusmieskoulutuksen piirissä tapahtuvaa toimintaa. Moni haastateltu korosti, että sotilaskoulutus on harvoin miellyttävää, mutta sen on siksi oltava mielekäästä ja tarkoituksenmukaista.

*”Ja se että, perusyksikkö vaan hoitaa niinku tähänkin asti tehtävänsä mahdollisimman hyvin ja tarjoo mielekäästä koulutusta ni, sillä me saadaan semmonen hyvä maine. Maine jossa niinkun, meillä on selkee käsitys siitä että minkä takia tehdään ja mitä tehdään. Koulutetaan, koulutetaan tehokkaasti ja sillä tavalla että se, ei oo miellyttävää, mut se on mielekäästä.”*

Tähän pääkategoriaan kuuluvat ilmaisut liittyivät haastateltujen lausunnoissa osaltaan varsin voimakkaastikin omien työtehtävien hoitamiseen. Aineistosta oli kuitenkin tulkittavissa, että

mielekkyyttä ei ole normitettu samalla tavoin kuin perusyksikön arkea tai yksittäisen sotilashenkilön käyttäytymistä. Tässä on myös näiden kahden pääkategorian keskeinen ero.

*”Mutta tota, sitten, et jos kaikki muu niinku on hoidettu asianmukaisesti ja väkeä kohdellaan hyvin niin, niin sehän, normaali suomalainen mies kyllä kestää ihan hienosti sitä, ja nimenomaan se mielekkyys, elikkä tajuu sen et mikä se tarkoitus on. Mut sitten taas huonolla kohtelulla sen koko homman voi romuttaa sitten hyvin äkkiä. Elikkä siltä putoaa sitten pohja siltä kaikelta muulta työltä helposti pois.”*

Tämänkaltaisessa maineenhallinnassa yhdeksi keskeisimmistä osista käsitettiin koulutuksen ja ajankäytön suunnittelu sekä koulutusjärjestelyt. Myös alaisten kohtaaminen ja kohtelu nähtiin tärkeäksi mielekkyyden kannalta. Palkitseminen ja palkitsemisjärjestelyiden käyttö niin ikään koettiin mielekkyyttä lisääväksi. Näiden kolmen kokonaisuuden ympärille muodostuivat kolme alakategoriaa. Tähän pääkategoriaan sijoitettavia käsityksiä ilmaisivat kaikki haastatellut.

### **Alakategoria 1.1: Alaisten kohtelu**

Tässä alakategoriassa alaisten hyvä kohtelu nähtiin maineenhallinnan kannalta sekä varusmiesten että oman yksikön kantahenkilökunnan osalta. Varusmiesten kanssa toimiessa korostuvat oikeudenmukaisuus, heitä koskevien päätösten perustelevuus, tasavertainen kohtelu ja yksilön arvostaminen. Myös ihmiskuva ja kohtaaminen yksilötasolla korostuivat monissa tähän kategoriaan liittyvissä ilmaisuissa.

*”Sitten, toinen on tietysti, se mielikuva minkä se saa niin pitää olla se, et no häntä on kohdeltu täällä oikeudenmukaisesti, eli hän on saanut sitä mitä on ansainnut. Hän ei päässyt aliupseerikouluun, koska hän tiedostaa sen et hän nyt teki tämmöset jutut, tai hän ei pärjännyt tässä, tai koska hän ei halunnut, hän ei nyt päässyt lähtemään. Mut se kuitenkin, et hän tietää, varusmies tietää tasan tarkkaan että, että mistä sitä niinku kii..., niin, mistä sitä kiitellään eli, eli kokee tulleensa kohdelluksi sataprosenttisen oikeudenmukaisesti ja saaneensa juuri sellaiset arvioinnit, arvostelut, palvelustodistukset kun on ansainnut.”*

*”Mutta, sitäkin tulee, sitäkin enemmän tulee ajateltua että niin, kun, suhtautuu positiivisesti siihen alaiseen, eli, eli ihmiskuva. Miten kohtelee lähimmäisiään, ja tota, jopa sitten oppilaita ja alaisia kohdellessa niin, kyl siinä pitää olla kuitenkin se arvostus että, että tota, arvostaa alaista ihan yhtäläillä ihmisenä kun ketä muuta tahansa että, et se semmonen kannustava ja*

*positiivinen suhtautuminen varusmiehiin on mun mielestä tärkeätä. Ihan sen maineenhallinnan kannalta, mutta myös sitte paljon laajemmin muutenkin.”*

Keskeiseksi tekijäksi muodostui alaisen saama kokemus siitä, miten häntä on kohdeltu. Tämä mainittiin alakategoriaan kuuluvissa ilmaisuissa yleensä maineeseen voimakkaasti vaikuttavana tekijänä. Tähän alakategoriaan sijoittuvia käsityksiä ilmaisi suurin osa haastatelluista.

### **Alakategoria 1.2: Koulutuksen ja ajankäytön suunnittelu**

Tässä alakategoriassa perusyksikössä tapahtuvan erilaisen toiminnan suunnittelu ja toteutusjärjestelyt käsitettiin mielekkyyden kannalta erittäin tärkeäksi. Huomiota kiinnitettiin erityisesti sujuvuuteen ja tehokkuuteen.

*”Toinen on sitten semmonen, miten se yksikkö niin sanotusti rullaa eteenpäin, eli miten paljon kangertelee kaiken näköinen harjoituksiin lähtö, koulutukset, muut. Meneekö ne hyvin, että siellä ei ole päällekkäin suunniteltu kaiken näköistä asiaa, vaan kaikki menee niin sanotusti sujuvasti.”*

Tähän alakategoriaan liittyvissä käsityksissä ajankäyttö ja koulutus saatettiin asettaa eräällä tavalla myös yksilölle hyödyllisen sisällön yläpuolelle. Yksilön kannalta se, miten tehdään, käsitettiin maineen kannalta tietyllä tapaa tärkeämmäksi kuin se, mitä tehdään.

*”Sit taas se mielikuva, mikä sillä kotiutuvalla on päällimmäisenä, ni on se et miten se on aikansa käyttänyt täällä. Niin, jos se on täällä kuusi kuukautta, tai yhdeksän, tai kakstoista, niin sillä pitää olla kotiutuessaan mielikuva, et se aika, mitä se on täällä käyttänyt on ollut tehokasta, ja se on oppinut sinä aikana niin paljon kun sinä aikana oppia voi. Sillä, et onko se mitä, se asia, mitä hän on täällä oppinut sellasta mitä hän elämässään tarvii, niin sillä ei oo mitään, sillä ei oo kovinkaan suurta merkitystä. Et, jos hän, niin et jos se aika mitä täällä on oltu on ollu tehokasta sikäli, et ei oo, ei oo sellasta mielikuvaa et ois odoteltu, ihmetelty, tehty samaa, toistettu samaa vanhaa, juostu tyhjämpäiten, vaan että koko ajan tehtiin, ja oli välillä rankkaa, opittiin uutta, sit taas tehtiin, ei ollu luppoaikaa, aika meni nopeesti, maastoharjoitukset oli tehokkaita, ne meni nopeesti, valvottiin, välillä oltiin väsyneitä mut koko ajan tehtiin, eli et se... Se päiväohjelma, läpiviennit, viikko-ohjelmat ni on tehokkaita, et siihen ei tuu sellasii, sitä perinteistä mielikuvaa, et siel vaan jonotettiin jonottamisen takia, odotettiin jotta päästiin odottamaan. Se on, se on älyttömän tärkeätä. ...Luodessa mielikuvaa tehokkaasta ja dynaamisesta ja hyvin toimivasta organisaatiosta.”*

Tähän alakategoriaan sijoittuvia käsityksiä ilmaisi puolet haastatelluista.

### **Alakategoria 1.3: Edut ja palkitseminen**

Tässä alakategoriassa oman henkilöstön, sekä varusmiesten että henkilökunnan, saamat etuisuudet ja palkitseminen nähtiin maineenhallintana. Palkitseminen esitettiin kiitoksena hyvin tehdystä työstä, ja näin sen käsitettiin oikein käytettynä parantavan tyytyväisyyttä ja sitä kautta mainetta. Palkitsemisen nähtiin voivan olla aineellista tai aineetonta.

*”Niin, no varmaan, niinku sanoin, niin yks ois se justiin että, esimerkiksi henkilökuntaa kun ajatellaan niin, no miksei varusmiehiäkin, että tämmöset niinkun kuitenkin elämään vaikuttavat oleelliset edut, ja niinku raha-asiat ois positiivisesti. Koska tuskin semmonen henkilökuntaan kuuluva, joka on niinkun, tuntee et on kohdeltu huonosti vaikka jossain vaativuusluokka-asiassa tai muussa, niin tuskin se kovin hyvää mainetta haluaa niinku puolustusvoimille luoda varusmiehiin päin. Ja vastaavasti sit jos varusmiehet kokee että he saa liian vähän päivärahaa, niinkun varmaan nyt voisin kuvitella että on asiat, niin silläkin voi olla vaikutusta. Eli tavallaan, et nää tämmöset edut ois kunnossa.”*

Erityisesti varusmiehille esitettiin olevan olemassa toimiva palkitsemisjärjestelmä esimerkiksi kuntoisuuslomien tai kahvilippujen muodossa. Henkilökunnalle vastaavaa valmista järjestelmää ei nähty olevan.

*”Niin, sepä siinä, että tossa justiin kun meillä oli itsearviointi, niin mietittiin, mietittiin sitä, koska niinku siellä tuli esiin että, et on, et kun varusmiehille on selkeet välineet miten palkitaan, kuntsarit ja kahviliput ja jotkut muut pidennykset mitä voi käyttää ...Mut eihän henkilökunnalle oo semmosia, jos teet työsi, niin saat palkan, jos et tee työtäsi kunnolla niin saat saman palkan. No, ehkä joku henkiosa, mutta sekin on tavallaan järjestelmänä semmonen, että se ei oo niinku semmonen niin notkea, et sitä vois tässä käyttää. Ne on sitten näitä, tavallisia, tavallaan niinku aineettomia... hyötyjä, että... suhtaudutaan myötämielisesti johonkin lomien käyttöön ja muuhun tämmöseen, että nähdään se, että niinkun, se on yhtä tärkeitä sit oikeestaan kuitenkin että se henkilökuntaan kuuluva saa myöskin olla siellä perheensä kanssa tai, tai lomansa käyttä. Saa tavallaan sieltä sitten, et se tuntee olevansa, niinkun tälle yksikölle niin tärkeä että, tota... se palkinto on tavallaan, palkinto ja palkinto, siitä on nyt ehkä turha puhua, mutta... mut tavallaan semmoinen kannuste on siinä sitten.”*

Tähän alakategoriaan sijoitettavia käsityksiä ilmaisi alle puolet haastatelluista.

**Pääkategoria 2: Perusyksikön maineenhallinta on yksikön sisällä tapahtuvaa työtehtävien hoitamista käsketyllä tavalla sekä puolustusvoimien normiston noudattamista.**

Tässä pääkategoriassa perusyksikön maineenhallinta käsitettiin perusyksikön ja yksittäisen sotilashenkilön käyttäytymisestä käskettyjen asioiden tai kokonaisuuksien sekä normien noudattamiseksi. Näiden asiakokonaisuuksien ympärille muotoutuivat myös alakategoriat. Tähän pääkategoriaan kuuluvissa käsityksissä, tai niihin liittyen, ilmaistiin usein oman käsityksen perusteena perusyksikön työn olevan niin käytännönläheistä tai normitettua, että käytännön maineenhallinta saattaa olla luonteeltaan vain tämänkaltaista.

*”Sanotaan näin että, se työ mitä perusyksikössä tehdään, se on niin, no niinku nimikin jo sanoo, se on niin perustavan laatuista, että, et ollaan niin konkreettisten asioiden kanssa tekemisissä, että, et se työ itessään antaa sen, tasan sen kuvan, mikä niin kuin tavallaan varusmiespalveluksessa voidaan jollekin antaa. Et jos siinä aletaan niinku miettii maineenhallintaa, mitähän toi nyt minusta ajattelee –tyyppisesti niin, niin en mä tiedä voiko se olla mitään muuta kun se että jokainen meistä tekee työnsä mahdollisimman hyvin. Jolloin se alainen, oli se sitten varusmies, no varusmies nyt tässä tapauksessa niin, saa sen kuvion, kuvan, että hetkinen, noihan tekee hyvin tätä hommaa ja, ja antaa siten sikäli niinku positiivisen kuvan itseltään ja työnantajastaan ja tästä järjestelmästä.”*

Kategoriassa on myös nähtävissä tietynlainen sotilasorganisaatiolle tai sotilaalle asetettu odotus tai ennakoasetelma normien ja määräysten pilkuntarkasta noudattamisesta. Maineenhallinta on näin elämistä näiden odotusten mukaisesti. Tähän pääkategoriaan sijoitettavia käsityksiä ilmaisi yli puolet haastatelluista.

**Alakategoria 2.1: Työtehtävien hoitaminen sääntöjen ja määräysten mukaisesti**

Tässä alakategoriassa varusmiesten perusasioiden, kuten esimerkiksi päivärahojen, ruokailujen, etuisuuksien ja oikeudenhoidollisten asioiden, hoitaminen asianmukaisesti ja niistä huolehtiminen sääntöjen ja määräysten mukaan nähtiin maineenhallinnan näkökulmasta tärkeäksi.

*”No se on sillä, että sen äijän... No tietyt perustarpeet on tietysti OK. Se tulee tänne niin sillä on hyvät ja sopivat varusteet ja sillä on tuvassa lämmintä ja hanasta tulee lämmintä vettä, ja se saa ruokaa silloin kun sen kuuluu saada. Matkaliput tulee niinku, niinku ne kuuluu tulla ja,*

*ja vaikkei se itse osais ihan täysin itsestään huolehtiakaan, niin siltikin ne matkaliput tulee ja, ja ne niinku... Et nää perustarpeet niin sanotusti pitää olla kunnossa.”*

*”No tota, mun mielestä niinku, varusmiesten kohteluun mitä tulee niin se, et mun mielestä nyt on aika selkeä, ensinnäkin kun on hirvittävä pino määräyksiä, ohjeita, koskien varusmiehiä, mitä heille kuuluu, mitä oikeuksia, ihan alkaen lomista ja vapaa-ajasta, matkalippujen määrästä, kaikki tää tämmönen, se on hyvin sinänsä yksinkertaista, mun mielestä ihan, ihan mallisjärjellä, että miten yksittäistä ihmistä pitää kohdella.”*

Alaisten käsketyistä oikeuksista huolehtimisen lisäksi myös alaisen velvollisuudet ja niiden noudattamisen varmistaminen nähtiin tärkeäksi maineen kannalta myös kurin ja kurinpitomenettelyn muodossa.

*”Niin kyllä totta kai, jos että niinku et ne menee määräysten mukaan, mut myöskin se että et jos mulle sitten ilmoitetaan että, että mun miehet on toiminut jossain suunnassa huonosti, oli se sitten ihan vaikka vartiopäällikön antama raportti, että miehet on illalla täällä hölmöillyt ja muuta, niin sitten hoidetaan sen mukaisesti, siitä tulee esitutkinnat ja rangaistaan jos sit paljastuu että on syyllisiä, johonkin töttöilyyn. Se on taas sitte mun mielestä maineen hoitoa myöskin sekin, ettei vaan niin kun, sitte tota, jätetä asiaa ohhoon päälle.”*

Joissakin käsityksissä esitettiin tärkeäksi näkökohdaksi myös se, että ylempänä on ennalta määritetty myös maineenhallintaa käskemällä joitakin asioita perusyksikölle tehtäväksi juuri tietyllä tavalla.

*”No ei kyllä, että jos jotain juttua tekee, työkseen pitää jotakin, niin ei siinä ensimmäisenä mieti, että miltä tää nyt tulee näyttämään, tai miltä tää näyttää. Vaan tehdään asioita mitkä kuuluu tähän hommaan, ja sitä kautta ylempänä on mietitty, että mitkä tähän kuuluu ja mitkä ehkä pitää sitä mainetta niin sanotusti yllä. Että täällä toteutetaan niitä ylempään johtoportaan meille määrittämiä tehtäviä. Ja sitä kautta ehkä niissä on jo mietitty, että ne tukee sitä puolustusvoimien mainetta, kautta sitä kautta tulee myös se yksikön maine.”*

Tähän alakategoriaan sijoittuvia käsityksiä ilmaisi yli puolet haastatelluista.



## **Alakategoria 2.2: Kantahenkilökunnan olemus, esiintyminen ja käyttäytyminen yksikössä**

Tässä alakategoriassa perusyksikön kantahenkilökunnan esimerkillinen olemus, esiintyminen ja käyttäytyminen varusmiehiä kohtaan käsitettiin maineenhallinnaksi. Käsitelyssä kantarhenkilökunta edusti varusmiehille puolustusvoimia kokonaisuutena. Tämä ymmärrettiin vaikuttavaksi siihen, mitä varusmiehet puolustusvoimista ajattelevat. Onnistuneen maineenhallinnan kannalta perusyksikön henkilöstön tulisi käyttäytyä myös itse sääntöjen mukaan ja toimia hyvän sotilaan esimerkkinä. Osa kategoriaan kuuluvista ilmaisuista esitettiin yleisesti henkilökuntaan liittyen, osa taas haastatellun omaan henkilökohtaiseen työhön liittyen.

*”No sekin on vähän että, et siinä tietysti vähän voi erottua mun mielestä sinänsä että, että se, se perusyksikköön kuuluvien kannalta, se elikkä, sehän on olennaista et jos perusyksikössä on varusmies x, niin henkilökunta elää itte täällä myöskin sääntöjen mukaan.”*

*”Täytyy sitä miettiä, jos ei nyt ihan niin kun suoraan, mut vähintään välillisesti pitää miettiä sitä. Koska päällikköhän on kuitenkin näiden kaikkien mitä yksikössä on, niin käytännössä se kosketuspinta, niin lainausmerkeissä, isoihin sotaherroihin. Nämähän ei niin kun miellä sitä että kapteeni on kuitenkin ihan keskitason arvo ja tota niin, kyllä se pitää niin kun oma, oma toiminta olla sellainen, että se on hyvinkin... Miten sen sanoisi, asiallista. Se pitää olla noille pojille niin kun esimerkkinä siitä, että mikä on, minkälainen on sotilas. Ja jos pystyy olemaan, periaatteessa jos pystyy olemaan niin kun hyvänä sotilaana ja esimerkkinä hyvästä sotilaasta, niin kyllähän se silloin on samalla maineenhallintaa.”*

Alakategoriaan sijoittuvissa ilmaisuissa on myös tulkittavissa sotilaallisuuden ja esimerkillisyyteen liittyvän muitakin näkökohtia kuin pelkkä sääntöjen ja normien noudattaminen. Olen kuitenkin tulkinnut niin, että kyseessä olevat normistot ja juuri niiden noudattamisen muodostama pohja ovat kuitenkin eräällä tavalla mainitun sotilaallisuuden esimerkin ytimessä. Tähän alakategoriaan sijoittuvia käsityksiä ilmaisi alle puolet haastatelluista.

## **Käsityskategoria 3: Perusyksikön maineenhallinta on oman henkilöstön hyvän käyttäytymisen varmistamista ulkomaailmassa**

Tässä kategoriassa sekä varusmiesten että henkilöstön käyttäytyminen ja vuorovaikutus ympäröivän yhteiskunnan ja oman varuskunnan sekä muiden puolustusvoimien organisaatioiden

kanssa käsitettiin mainetta luovaksi ja ylläpitäväksi. Tällä tavoin oman henkilöstön hyvän ja toivotun käyttäytymisen varmistaminen tavalla tai toisella on maineenhallintaa perusyksikön kannalta. Tämä kategoria liittyy aiheeltaan alakategoriaan 1.2, jossa henkilöstön käytöstä on lähestytty normien kannalta. Tämän kategorian erottavana piirteenä on kuitenkin näkökulma, jossa perusteluja tämänkaltaiselle maineenhallinnalle ei haeta täysin normistosta. Sen sijaan ne menevät ikään kuin normistosta eteenpäin täydentäen sitä tai siellä määritellyjä toimintoja.

*”Kyllä se, että miten näyttään tuolla kaupungilla niin, tai yleensäkin ni siviilien suuntaan, eli, kyl meidän pitää olla tota, olla niin, olla ja näyttää sotilailta, että missä tahansa yhteydessä sitten ollaankin tekemisissä, öh, ympäröivän yhteiskunnan kanssa niin se pitäis olla mahdollisimman asiallista se meidän käytös, ja mikäli ollaan kommunikaatiotilanteessa niin, olla kohteliaita, se et tää kuuluu siis henkilökunnalle ihan yhtäläillä kun varusmiehille.”*

*”Ja sitten pitää huolta siitä että tosiaan että, et miehet kun niitä lähetetään muille niin sitten osais käyttäytyä ja toimia oikein, ja menis miehiä jotka tosiaan osaa sitten, sitten hommansa, niin niissä paikoissa missä nyt ylipäätään sitten onkin.”*

Varusmiesten osalta tämä näkyi koulutuksena sekä toiminnan ohjailuna ja havaittujen epäkoh-  
tien korjaamisena. Tämä käsitettiin voimakkaasti ja varsin suorasti käytännön maineenhallin-  
naksi.

*”Mutta, se että, se että niin, konkreettinen, konkreettinen maineen hallintaan liittyvä asia on se, että noi pidennetyt iltavapaat on otettu pois, tai sitten ainakin vähennetty sillain, et tällä hetkellähän niin yksikön päällikkö voi myöntää, tai voi, voi myöntää niin, voi myöntää alaisil-  
leen pidennetyt iltavapaat, mut se ei oo mikään ole.. niinkun automaatio, että se on. Niistä-  
hän nyt aina, tuli ongelmia, ja, ja varusmiehet osat, osan varusmiehen käytös oli häiriökäyt-  
tämistä sitten pidennetyllä iltavapaalla ja se nyt on varmaan ollu niinku, suurin, negatiivi-  
sen maineen edistäjä. Nyt kun siitä on päästy eroon ni se on ollu varmaan ihan positiivinen  
muutos.”*

Kategoriaan sijoittuneissa käsityksissä käy myös ilmi taustalta ajatus, että sotilashenkilön esiintymisen kautta määritetään koko puolustusvoimia yhteiskunnallisella tasolla. Tähän ka-  
tegoriaan sijoittuvia käsityksiä ilmaisi yli puolet haastatelluista.

#### **Käsityskategoria 4: Perusyksikön maineenhallinta on ylemmän portaan tai ulkoisen osapuolen järjestämien tai organisoimien tapahtumien tukemista**

Tässä kategoriassa maineenhallinnaksi käsitettiin yksikön osallistuminen ja tuki yleensä ylemmän portaan organisoimiin paraateihin, tapahtumiin, keräyksiin ja vastaaviin tilaisuuksiin. Tämä käsitettiin maineeseen vaikuttavaksi sekä yleisen näkyvyyden että tilaisuuden järjestävän osapuolen kautta. Keskeistä hyvän maineen kannalta tässä oli tukeminen mahdollisuuksien mukaan aina sekä suhtautuminen tapahtumiin positiivisesti.

*”Sitten tietenkin järjestetään, (yksikön) joukot osallistuu pitkälti kaikenlaisiin keräyksiin, ja sitten toimihenkilöinä joissakin tilaisuuksissa jotka pyörii tuolla yleisissä tiloissa niin sanottu, siviilimaailmassa, niin, siellä antaa sitä kuvaa siitä puolustusvoimista, kautta (yksiköstä), kautta (joukko-osastosta).”*

Myös varuskunnan arjen vaatimat tukipalvelut ja niihin osallistuminen sekä oikea asenne koettiin perusyksikön maineenhallinnaksi varuskunnan tasalla. Tähän kategoriaan sijoittuvia käsityksiä ilmaisi puolet haastatelluista.

#### **Käsityskategoria 5: Perusyksikön maineenhallinta on tiedottamista**

Tässä kategoriassa esiintyvä tiedottaminen esiintyi käsityksissä jakautuneena sisäiseen ja ulkoiseen tiedottamiseen. Pääosa tähän kategoriaan kuuluvista ilmaisuista keskittyi yksikön sisällä tapahtuvaan tiedottamiseen. Sisäinen tiedottaminen esiintyi lähinnä rehellisenä ja maanläheisenä omasta työstä kertomisena rekrytointimielessä, mikäli esimerkiksi varusmiesjohtaja on kiinnostunut upseerikoulutuksesta tai muista töistä puolustusvoimissa.

*”Oma kokemus sit taas maineenhallinnasta on se kun joku kysyy, on kiinnostunut puolustusvoimista työnantajana tai, tai vastaavaa niin mitä sitä muuta voi sanoa kuhan on rehellinen. Todeta mitä ite tienaa ja niin edelleen.”*

*”Niin, siis maineenhallinta, se on, se on sitä että puhutaan rehellisesti, kerrotaan, jaetaan tietoo, vastaa kun kysytään, kerrotaan enemmänkin kun mitä, mitä kysytään, mutta, mutta niinkun konkreettisia asioita mikä nyt tollasta nuorta, jos puhutaan sit varusmiehestä, ni kiinnostaa. Eli, eli puolustusvoimista on turha puhua että, tää on innovatiivinen ja loistava työpaikka kun sitä äijää kiinnostaa et miten paljon mä tienaan, kauan mä oon ollu töissä, kauan*

*mä oon opiskellut, mitä mä nyt tienaan, paljon mä tienaan kymmenen vuoden kuluttua. Se on, se on fakta. Plus, toinen mikä tällä hetkellä kiinnostaa, niin, on se että, miten meidän työpai-  
kat niinku käytännössä maantieteellisesti sijoittuu.”*

Ulospäin suuntautunut viestintä nähtiin niin ikään tiedotusluonteisena omista toimista tiedot-  
tamisena, tosin luonteeltaan ehkä hieman aktiivisempänä.

*”Mutta, jos haluat, nyt niinku jotenkin kiteytetään, niin, kiteytetään niin, tilanteessa kuin ti-  
lanteessa ollaan tekemisissä siviiliväestön kanssa ni silloin on, käyttäydytään asiallisesti ja  
tuodaan sitä entistä, korostetaan sitä informaatiopuolta, että mitä, minkä takia ollaan, siellä  
missä ollaan, mitä tehdään sillä hetkellä ja niin poispäin, että ei jää kysymysmerkkejä sitte,  
tai ihmetellä että miks ne teki silloin sitä ja tätä, vaan pyritään selvittään et minkä takia me  
tehdään näin.”*

Tähän kategoriaan sijoittuvia käsityksiä ilmaisi alle puolet haastatelluista. Tiedottamisen roo-  
lia perusyksikön kannalta maineenhallinnassa tai sen vaikutusta maineeseen ei nähty välttä-  
mättä kovin keskeiseksi.

### **5.3.2 Perusyksikön maineenhallinnan tärkeimmät sidosryhmät ja keinot**

Sidosryhmiä maineenhallinnan kannalta käsiteltiin haastatteluissa viimeisenä kokonaisuutena.  
Tarkoituksena oli syventää käsityksiä perusyksikön maineenhallinnan olemuksesta sekä osin  
myös reflektoida haastattelun aikana ilmenneitä käsityksiä. Haastatellut nimesivät haastattelun  
kuluessa yleensä useita sidosryhmiä. Tämän alueen käsittelyyn siirryttiin yleensä pyytämällä  
haastateltavaa nimeämään yksi tai useampia omasta mielestään tärkeimpiä perusyksikön si-  
dosryhmiä maineen kannalta. Olennaista oli myös ajatus siitä, kenen keskuudessa perusyksiki-  
kön hyvä maine olisi tärkeä tai kaikkein tärkein.

Käsitykset jakautuivat varsin laajalle alueelle. Haastateltavien yksilölliset näkemykset perus-  
yksikön maineenhallinnan painopisteistä ja näkökulmista näkyivät mielestäni selkeästi erityi-  
sesti juuri tämän kokonaisuuden käsittelyyn liittyen. Tämä on nähtävissä käsityskategorioiden  
melko suurena määränä ja osin myös niiden vaihtelevuutena. Aineistosta muodostui kuusi  
käsityskategoriaa. Tärkeitä sidosryhmiä selvitetessä haastateltavien kanssa keskusteltiin  
myös maineenhallinnan keinoista juuri hänen keskeisiksi kokemiaan sidosryhmiä kohtaan.  
Analyysissa keinot olivat näin tulkittavissa aineistosta, ja ne voitiin liittää tiettyihin kategori-  
oihin haastateltavien ilmaisemien käsitysten mukaisesti. Maineenhallinnan keinot noudattele-

vat luonnollisesti kuvauskategoriaa perusyksikön maineenhallinnasta. Sidosryhmiin liittyvät maineenhallinnan keinot on esitetty lukemisen helpottamiseksi lisäksi omana taulukkonaan (taulukko 1). Keinot on taulukossa esitetty perusyksikön maineenhallinnan kategorijaon (kuva 3) mukaisesti.

Taulukko 1: Maineenhallinnan keinot maineen kannalta tärkeimmiksi mainituille sidosryhmille

Maineenhallinnan sidosryhmät	Maineenhallinnan keinot (Maineenhallinta perusyksikössä)
Käsityskategoria 1: "Varusmiesten omaiset ja läheiset"	Pääkategoria 1: "Mielekkyyks" Pääkategoria 2: "Tehtävät ja normit"
Käsityskategoria 2: "Varusmiehet"	Pääkategoria 1: "Mielekkyyks" Pääkategoria 2: "Tehtävät ja normit"
Käsityskategoria 3: "Yksikön oma henkilökunta"	Alakategoria 1.1: "Alaisten kohtelu" Alakategoria 1.3: "Edut ja palkitseminen"
Käsityskategoria 4: "Varuskuntakaupunki"	Käsityskategoria 3: "Henkilöstön käyttäytyminen" (Käsityskategoria 5: "Tiedottaminen")
Käsityskategoria 5: "Veteraanijärjestöt"	Käsityskategoria 4: "Tapahtumien tukeminen" (Käsityskategoria 3: "Henkilöstön käyttäytyminen")
Käsityskategoria 6: "Varuskunta"	Käsityskategoria 4: "Tapahtumien tukeminen" Käsityskategoriat 3: "Henkilöstön käyttäytyminen"

### **Käsityskategoria 1: Perusyksikön maineenhallinnan kannalta tärkeimpiä sidosryhmiä ovat varusmiesten omaiset ja läheiset**

Tähän kategoriaan sijoittuvat käsitykset ovat sidosryhmällisesti hyvin lähellä varusmiesten sidosryhmää ja sen vastaavaa kategoriaa (vrt. käsityskategoria 2). Käsityksissä oli kuitenkin sävyero. Sidosryhmänä on tässä kategoriassa ymmärretty ja mainittu nimenomaisesti varusmiesten omaiset ja läheiset. Perusteena sidosryhmän tärkeydelle esitettiin omaisten ja ystävien suuri määrä, olennaista oli maineen kertautuvuus tämän sidosryhmän kautta. Varusmies nähtiin lähes aina maineen kannalta välittäjän asemassa olevana.

*"Se on varusmiesten omaiset."*

*"Vois, vois ajatella, että se ois niinkun, no ehkä ainakin niinkun lukumääräisesti, sillä tavalla tärkeä, niin varusmiesten omaiset, koska varusmiehiä on paljon suhteessa henkilökuntaan esimerkiksi. Ja heillä, heillä on sitten kun heillä on kaikki niinkun vanhemmat ja tyttöystävät ja sisarukset, jä tälleen tuttavapiiri, niin se niinku moninkertaistuu siellä."*

Maineenhallinnan keinoissa tälle sidosryhmälle korostui varusmiesten kohtelu. Tämä käsitti lähinnä viittauksia perusyksikön maineenhallinnan kokonaisuuden pääkategorioihin 1 ja 2 sijoitettuihin käsityksiin. Maineenhallinnan hankaluus tälle sidosryhmälle korostui juuri välillisen vaikutuksen takia. Mielenkiintoisena näkökulmana oli, ettei tätä mainetta välttämättä nähty voitavan hallita perusyksikön toimesta lainkaan.

*”Ei sitä voikaan hallita.”*

*”Ei, siis voi, voi yrittää tehdä työnsä niin hyvin kun voi, ja järjestää poikien palvelus järkevästi. Ja sitten kun näitä vanhempia soittelee ja kyselee, niin keskustella heidän kanssa menettämättä omaa, omaa malttia, niin se on, se on oikeastaan ainut, koska eihän... Jos, jos täällä nyt on se 160 varusmiestä, ja jokaisella on isä ja äiti. Ja sit siihen otetaan vielä sisarukset ja tyttöystävät, niin onhan se nyt sellainen ihmismäärä, että eihän yksittäinen henkilö... Niinku kukaan pysty yksinään niihin kaikkiin vaikuttamaan. Ja se joka pystyy parhaiten vaikuttamaan on se poika joka muutenkin on niitten kanssa koko ajan, sen vapaa-ajan tai elää siellä.”*

Tähän kategoriaan sijoitettavia käsityksiä ilmaisi yli puolet haastatelluista.

## **Käsityskategoria 2: Perusyksikön maineenhallinnan kannalta tärkeimpiä sidosryhmiä ovat varusmiehet**

Tämä kuvauskategoria on osin päällekkäinen ja muutoinkin lähellä edellisen kategorian kanssa. Tähän kategoriaan sijoituvissa käsityksissä kuitenkin ilmaistiin sidosryhmänä nimenomaisesti varusmiehet. Heidät nähtiin hyvin tärkeäksi sidosryhmäksi. Käsityksissä korostui varusmiesten merkitys puolustusvoimien kokonaisuuden kannalta. Varusmiesten saamien kokemusten kautta maine muodostuu heille itselleen sekä leviää kertomuksina heidän lähipiiriinsä, jolloin kokemuksen hyvä tai huono vaikutus kertautuu.

*”Siinäkin jos me ajatellaan niinku, puolustusvoimien niinku kokonaisuuden kannalta se, ehdottomasti se varusmiehet. Koska se että miten he esittää asiat, ja, ja kokee ja kertoo siitä etiäppäin, niin sehän sitten, se on, helposti sitten leimaa myöskin puolustusvoimia kokonaisuudessaan.”*

*”Mut et tosiaan jos sitä peilataan sit niinku, sitte koko puolustusvoimiin niin totta kai se on se varusmiesten asenne, koska sitten taas se heijastuu taas siihen et mikä heidän käsitys on ylipäätään armeijasta, sen merkityksestä, puolustusvoimien tarpeesta, et sit se sana menee hei-*

*dän ystäville ja niin edelleen, elikkä silloin niinku, sillä on niinku kokonaisuuden kannalta kaikkein suurin merkitys, millä fiiliksellä he täällä periaatteessa on, ja sitten aikanaan lähtee reserviin.”*

*”Kyllähän se varusmieskoulutus ja yksittäisten varusmiesten saama kuva, kokemus täältä. Ja sitten, hyvänä lisänä on ne sinä, minä, puolustusvoimat –päivät, kautta ulkomaisten vierailut täällä. Mut luulisin, että kyllä se tärkein on se ihan yksittäiset varusmiehet.”*

Keskeisin ero omaisten käsityskategoriaan on maineenhallinnan keinoissa. Varusmiehiin sidosryhmänä voidaan perusyksikössä vaikuttaa suoraan. Maineenhallinnan keinoina varusmiehille esiin tuotiin käytännössä perusyksikön maineenhallinnan pääkategorioihin 1 ja 2, toiminnan mielekkyys ja normien mukainen kohtelu. Tähän kategoriaan sijoitettavia käsityksiä ilmaisi puolet haastatelluista.

### **Käsityskategoria 3: Perusyksikön maineenhallinnan kannalta tärkeimpiä sidosryhmiä on yksikön oma henkilökunta**

Tässä kategoriassa perusyksikön henkilökunta käsitettiin maineen kannalta tärkeäksi sidosryhmäksi samankaltaisella logiikalla kuin varusmiehet. Henkilöstön kokemusten kautta maineen nähtiin leviävään heidän lähipiiriinsä. Merkittäväksi nähtiin työntekijöiden vuosia jatkuva työsuhte, jolloin merkitys maineen kannalta on suuri johtuen juuri ajallisesta pitkäkestoisuudesta. Henkilöstö myös käsitettiin yksikön tärkeimmäksi voimavaraksi, jolloin hyvä maine heidän piirissään on tärkeää.

*”Mutta sitte taas, tietysti jos ajattelee niinku ajallisesti, niin henkilökunnan, koska varusmiehillä se nyt on ehkä puol vuotta tai vuosi se, se altistusaika ikään kuin siinä. Mutta henkilökunnan, tota, kyseen ollen, niin sehän on kymmeniä vuosiakin voi olla, kun ollaan täällä töissä. Ja aina sitten, viedään tavallaan sitä kuvaa, tai mitä nyt viedäänkin, sinne omille sidosryhmille sitten.”*

Maineenhallinnan keinoina omalle henkilöstölle nähtiin perusyksikön maineenhallinnan pääkategorian 1 alakategoriat 1.1 ja 1.3, alaisten kohtelu sekä edut ja palkitseminen. Tosin palkitsemiselle ilmaistiin olevan varsin rajoitetusti keinoja.

*”Se on sit vaan mentävä sen mukaan että, et siinä ois ehkä se ehkä mitä tässä voi niinkun tehdä se... Koska tässä nyt ei niinkun rahallisia edellytyksiä löydy, löydy millekkään niinku pal-*

*kitsemiselle tai, tai tota niin, niinkään kehittämiseen. Täs on niinkun elettävä pelkästään tämmösellä aineettomalla hyvällä, aineettomalla tavalla niinkun palkitsemisella.”*

Tähän kategoriaan sijoittuvia käsityksiä ilmaisi yksi haastatelluista.

#### **Käsityskategoria 4: Perusyksikön maineenhallinnan kannalta tärkeimpiä sidosryhmiä on varuskuntakaupunki**

Tässä kategoriassa varuskuntakaupunki käsitettiin tärkeäksi yhteistyökumppaniksi, ja näin ollen perusyksikön maine kaupungin toimijoiden keskuudessa miellettiin tärkeäksi.

*”No, (varuskuntakaupungin nimi) kaupunki ehkä sitten kuitenkin, tärkeänä yhteistyökumppanina.”*

Mainetta kaupungin suuntaan käsitettiin hallittavan henkilöstön esiintymisen kautta. Keskeisimpänä keinona korostui siis perusyksikön maineenhallinnan käsityskategoria 3. Myös käsityskategoria 5 eli omista toimista tiedottaminen nähtiin tärkeäksi. Yhteistoiminnassa käsitettiin korostuvaksi sotilaallisuus, joka voidaan ymmärtää kohteliaana ja asiallisena käytöksenä. Varusmiesten esiintyminen ja käytös puolustusvoimien varusteissa kaupungilla nostettiin varsin keskeiseksi tekijäksi. Tähän kategoriaan sijoittuvia käsityksiä ilmaisi yksi haastatelluista.

#### **Käsityskategoria 5: Perusyksikön maineenhallinnan kannalta tärkeimpiä sidosryhmiä ovat veteraanijärjestöt**

Tässä kategoriassa veteraanijärjestöt käsitettiin sidosryhmäksi juuri esimerkiksi veteraanikeräysten tai vastaavien tilaisuuksien kautta joihin perusyksikkö osallistuu henkilöstöllään tai materiaalilla. Hyvä maine veteraanien keskuudessa, tai heidän kauttaan, nähtiin eräänlaisena kunnia-asiana.

*”No jos nyt ajatellaan, niinku selkeästi puolustusvoimien näkökulmasta, niin, niin ei siis oma henkilökohtainen mielipiteeni ole... Oma mielipiteeni on se että meidän pitää tätä kunniaavelkaa maksaa veteraanijärjestöille, mutta, ja ja, ehkä nyt sitte puolustusvoimienkin maineen kannalta se ois se tärkein.”*

Maineenhallinnan keinoista parhaiten soveltuvaksi käsitettiin perusyksikön maineenhallinnan käsityskategoria 4 eli tapahtumien tukeminen ja osin myös 3 eli henkilöstön käyttäytyminen.



Maineenhallinta tätä sidosryhmää kohtaan esitettiin aika-, henkilöstö- ja suunnitteluresurssien panostamisena näihin tilaisuuksiin. Näin juuri käytännön tekojen ja näkyvän panoksen kautta ymmärrettiin saavutettavan ja ylläpidettävän hyvä maine.

*”No, kyl se siitä lähtee, että, et tota, jos sieltä tukipyyntöjä tulee varuskunnan suuntaan, niin, niin kuin tähänkin asti, niin kyllä, kyllä sitten rykmentinkomentaja tai komentajat on aina niin kuin myöntänyt tukea, siihen heidän tilaisuuteen ja, ja ja, sitten tilaisuuden järjestelyitä voidaan tukea tietysti sillä lailla että sinne pistetään myös henkilökuntaa, ja varataan sitten enemmän aikaa järjestelyihin ja tarjotaan enemmän resursseja siihen tilaisuuteen. Nää on semmosia keinoja mitä perusyksikkö pystyy, millä perusyksikkö pystyy priorisoimaan niitä tilaisuuksia.”*

Tähän kategoriaan sijoittuvia käsityksiä ilmaisi yksi haastatelluista.

#### **Käsityskategoria 6: Perusyksikön maineenhallinnan kannalta tärkeimpiä sidosryhmiä on oma varuskunta toimijoinen**

Tässä kategoriassa oma varuskunta ja joukkoyksikkö käsitettiin maineen kannalta tärkeäksi sidosryhmäksi.

*”Ja, sitten, sit taas miten tää muu niinku puolustusvoimain henkilöstö kokee, kokee tän perusyksikön maineen niin, niin niin kyllähän se on sitten niinku oman varuskunnan väki, puhutaan vaikka, ja itte asiassa oman pataljoonan väki minkä kanssa nyt eniten ollaan tekemisissä, niin kaikkein eniten tietysti se merkitsee sen jälkeen.”*

Mainetta omalle varuskunnalle hallitaan toteuttamalla yksikkökohtaista tehtävää osana varuskuntaa ja joukkoyksikköä osoittamalla tarpeiden huomioiminen palvelualltiudella ja esimerkiksi tukemalla yhteisissä tapahtumissa. Käsitykset keinoista sijoittuvat perusyksikön maineenhallinnan käsityskategorioihin 4 ja 3, tapahtumien tukeminen ja henkilöstön käyttäytyminen. Alla olevasta lainauksesta heijastuu myös haastatellun henkilön oman perusyksikön tehtävä joukko-osastossa, johon hän osin perustaa näkemyksensä mainita varuskunta yhtenä perusyksikön tärkeimmistä sidosryhmistä maineen kannalta.

*”Ja sitten mitä tulee näihin ulkopuolisiin, vaikka varuskunnallisiin muihin yhteistyökumppaneihin, mitä tällä yksiköllä tosiaan on aika paljon, niin, niin semmonen tietty palveluhenkisyys, ja sitten ymmärtää niitten tarpeita. Jos meiltä vaaditaan tueksi x miehiä johonkin ja*

*muuta vastaavaa, niin pyrkii, pyrkii tukemaan koska sehän on nyt tämmösen tukiyksikön tehtäväkin lähtökohtaisesti.”*

Tähän kategoriaan sijoitettavia käsityksiä ilmaisi yksi haastatelluista.

### **5.3.3 Tulosten arviointia**

Alaluvussa 5.3 esitellyillä kuvauskategorioilla maineenhallinnasta perusyksikössä ja perusyksikön tärkeimmistä sidosryhmistä maineenhallinnan kannalta pyritään vastaamaan tutkimuksen toiseen alakysymykseen: Mitä on päälliköiden ja varapäälliköiden käsitysten mukaan maineenhallinta perusyksikössä, ja kenelle mainetta hallitaan?

Perusyksikön maineenhallinta käsitettiin varsin voimakkaasti perusyksikön tehtävien ja oman työn kautta. Maineenhallinnan käytännön keinot painoutuivat käskyjen ja normien noudattamiseen sekä alaisten arjen ja palveluksen mielekkääksi tekemiseen käyttäen eri keinoja. Näistä kokonaisuuksista kumpusivat perusyksikön maineenhallinnan kaksi pääkategoriaa, joihin pääosa aineistosta esiin tulleista käsityksistä sijoittui. Yleisesti tekojen ja henkilöstön esiintymisen merkitys ymmärrettiin perusyksikön maineenhallinnan ydinalueeksi.

Myös Aula ja Heinonen (2002, 95) mainitsevat maineenhallinnan perustaksi hyvän toiminnan. Aula ja Mantere (2005, 71–73) esittävät onnistuneen maineenhallinnan kuitenkin edellyttävän hyvän toiminnan lisäksi vuorovaikutusta ja viestintää. Aktiivinen viestintä ja tiedottaminen jäivät perusyksikön viitekehyksessä käsityksissä varsin vähälle huomiolle. Tekojen käsitettiin puhuvan puolestaan. Tämä muodostaa lisäksi mielenkiintoisen vertailukohdan haastateltavien käsityksiin yleisesti maineenhallinnasta, missä maineenhallinta käsitettiin paljolti juuri viestintään liittyväksi. Käytännössä tämänkaltaisen toiminta nähtiin kuitenkin perusyksikön sijasta enemmänkin ylemmän portaalan tehtäviin kuuluvaksi.

Lisäksi käsitykset perusyksikön maineenhallinnasta painoutuivat yksikön sisällä tapahtuvaan ja omaan henkilöstöön kohdistuvaan toimintaan. Varusmiehet olivat tässä keskeisessä asemassa. Oman henkilöstön kautta pyrittiin välillisesti myös vaikuttamaan ulospäin. Tämä lähestymistapa maineenhallintaan poikkesi osin haastateltavien näkemyksistä yleisestä maineenhallinnasta, missä maineenhallintaan liitettiin enemmän suoraan ulospäin pyrkiviä viestinnällisiä keinoja. Käsityksissä korostui monesti juuri yksikön sisällä tehtävän maineenhallinnan tärkeys. Myös Aulan ja Mantereen (2005, 71–73) mukaan maineen tärkein yleisö on oma henkilöstö.

Suurinta varianssia esiintyi käsityksissä maineenhallinnan kannalta tärkeimmissä perusyksikön sidosryhmissä. Varusmiesten omaiset ja varusmiehet nousivat keskeiseen asemaan, mutta lisäksi aineistosta tuli esiin neljä toisistaan yllättävänkin paljon poikkeavaa käsityskategoriaa. Näissä käsityskategorioissa oli lisäksi poikkeuksellista, että ne olivat selvästi yksilöllisempiä kuin muut tutkimuksen osa-alueen kategoriat. Keskeisimpien sidosryhmien käsityskategorioista verrattain pieni osa oli keskittynyt yksikön sisällä tapahtuvaan maineenhallintaan. Suurimmassa osassa varusmiehet ja oma henkilöstö nähtiin ikään kuin maineenhallinnan välineenä ulospäin. Se, miten mainetta perusyksikön sisällä hallitaan, ei ollut siis myöskään merkityksetöntä.

#### 5.4 Perusyksikön maineenhallinta

Tutkimuksen alakysymysten perusteella esille tulleet käsitykset muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jonka perusteella pyritään vastaamaan tutkimuksen pääkysymykseen: Minkälaisena perusyksikön maineenhallinta näyttäytyy perusyksikön päälliköille ja varapäälliköille? Käsitykset ja niistä muodostuneet käsityskategoriat esitetään kaikki yhteen koottuna kuvauskategorija järjestelmässä (Taulukko 2). Kuvauskategorija järjestelmä on esitystavaltaan vertikaalinen, ja siinä esitetään kategorioiden frekvenssijakauma. Kategoriat on sijoitettu taulukkoon osa-alueittain kokonaisuuksina, ja ne on jaoteltu käsitysten yleisyyden perusteella. Samankaltaista taulukointia on käyttänyt Halonen (2007, 107–108) omien tulostensa esittelyssä. Frekvenssiä tarkasteltaessa on huomioitava, että yksi henkilö on saattanut ilmaista yhdestä osa-alueesta useampia tapoja käsittää kyseinen ilmiö.

Taulukko 2: Kuvauskategorija järjestelmä  
(jatkuu seuraavalla sivulla)

KATEGORIAT	FREKVENSSI
<b>Päälliköiden ja varapäälliköiden käsityksiä maineesta ja maineenhallinnasta</b>	
<b>Maine</b>	
Käsityskategoria 1: Maine on mielikuva kohteestaan	6/6
Käsityskategoria 2: Maine on mitä kohteesta ajatellaan tai miten sitä arvioidaan	5/6
Käsityskategoria 3: Maine on yhteisössä vallalla oleva mielipide kohteestaan	3/6
<b>Maineen synty</b>	
Käsityskategoria 1: Maine syntyy henkilökohtaisten kokemusten kautta	6/6
Käsityskategoria 2: Maine syntyy kertomuksina omaisten, läheisten ja muiden ihmisten kautta	6/6
Käsityskategoria 3: Maine syntyy median välityksellä	5/6
Käsityskategoria 4: Maine syntyy kollektiivisesta tietoudesta siitä, mitä kohde on aikaisemmin historiassaan tehnyt	2/6

<b>Maineenhallinta käsitteenä</b>	
Pääkategoria: Maineenhallinta tarkoittaa keinoja, joilla pyritään tietoisesti vaikuttamaan kohteen maineeseen	6/6
Alakategoria 1: Maineenhallinta on markkinointia, mainontaa ja PR-tapahtumia	4/6
Alakategoria 2: Maineenhallinta on ulospäin lähtevän informaation hallitsemista	3/6
Alakategoria 3: Maineenhallinta on oman henkilöstön julkisen esiintymisen ohjaamista	2/6
<b>Päälliköiden ja varapäälliköiden käsityksiä maineenhallinnasta perusyksikössä ja maineen yleisöstä</b>	
<b>Maineenhallinta perusyksikössä</b>	
Pääkategoria 1: Perusyksikön maineenhallinta on toiminnan tekemistä mahdollisimman mielekkääksi	6/6
Alakategoria 1.1: Alaisten kohtelu	5/6
Alakategoria 1.2: Koulutuksen ja ajankäytön suunnittelu	3/6
Alakategoria 1.3: Edut ja palkitseminen	2/6
Pääkategoria 2: Perusyksikön maineenhallinta on yksikön sisällä tapahtuvaa työtehtävien hoitamista käsketyllä tavalla sekä puolustusvoimien normiston noudattamista	4/6
Alakategoria 2.1: Työtehtävien hoitaminen sääntöjen ja määräysten mukaisesti	4/4
Alakategoria 2.2: Kantahenkilökunnan olemus, esiintyminen ja käyttäytyminen yksikössä	2/4
Käsityskategoria 3: Perusyksikön maineenhallinta on oman henkilöstön hyvän käyttäytymisen varmistamista ulkomaailmassa	4/6
Käsityskategoria 4: Perusyksikön maineenhallinta on ylemmän portaan tai ulkoisen osapuolen järjestämien tai organisoimien tapahtumien tukemista	3/6
Käsityskategoria 5: Perusyksikön maineenhallinta on tiedottamista	2/6
<b>Perusyksikön maineenhallinnan tärkeimmät sidosryhmät ja keinot</b>	
Käsityskategoria 1: Perusyksikön maineenhallinnan kannalta tärkeimpiä sidosryhmiä ovat varusmiesten omaiset ja läheiset	4/6
Käsityskategoria 2: Perusyksikön maineenhallinnan kannalta tärkeimpiä sidosryhmiä ovat varusmiehet	3/6
Käsityskategoria 3: Perusyksikön maineenhallinnan kannalta tärkeimpiä sidosryhmiä on yksikön oma henkilökunta	1/6
Käsityskategoria 4: Perusyksikön maineenhallinnan kannalta tärkeimpiä sidosryhmiä on varuskuntakaupunki	1/6
Käsityskategoria 5: Perusyksikön maineenhallinnan kannalta tärkeimpiä sidosryhmiä ovat veteraanijärjestöt	1/6
Käsityskategoria 6: Perusyksikön maineenhallinnan kannalta tärkeimpiä sidosryhmiä on oma varuskunta toimijoinen	1/6

Kuvauskategoriajärjestelmän perusteella voidaan perusyksikön maineenhallinnan näyttäytyminen päälliköille ja varapäälliköille kokonaisuutena tulkita tässä esitetyn kaltaiseksi. Perusyksikössä tapahtuva maineenhallinta nähtiin pääsääntöisesti voimakkaasti tekoja ja tekemistä korostavaksi, tosin kaikki eivät halunneet nimittää tätä maineenhallinnaksi. Yleisimmin ai-

neistosta esille tulleiden käsitysten perusteella varusmiehet olivat perusyksikössä kahdella tapaa keskeisin sidosryhmä maineenhallinnan kannalta. Heidän palveluskokemustensa kautta maineen käsitettiin muodostuvan heidän itsensä lisäksi myös omaisten ja läheisten muodostamassa verkostossa ja tätä kautta koko yhteiskunnassa. Varusmiesten omaiset ja läheiset nähtiin tässä suhteessa myös perusyksikölle tärkeänä sidosryhmänä, jolle mainetta hallitaan varusmiesten kautta. Käytännössä perusyksikön rooli puolustusvoimien maineenhallinnassa nähtiin tällä tavoin ensisijaisesti maineen syntyyn, kokemuksiin, vaikuttamisena.

Keskeinen asema tässä oli alaisten kohtelulla ja koulutuksen sekä ajankäytön suunnittelulla. Varusmiehen kokemus ja siitä jäävä mielikuva johdonmukaisesta, oikeudenmukaisesta ja asiallisesta kohtelusta koettiin erityisen tärkeäksi. Tähän liittyi myös perusyksikön kantahenkilökunnan rooli asiallisina esimiehinä ja kouluttajina. Koulutuksen ja ajankäytön onnistuneen toteutuksen nähtiin palvelevan maineenhallintaa sillä tavoin, että koulutettava henkilö, varusmies, kokee oman palvelusaikansa mahdollisimman mielekkäänä. Perusyksikön toimintaa ohjaavan normiston noudattaminen hallinnoinnissa nähtiin myös maineenhallintana. Normistoon liittyen yksikön sisäisen toiminnan lisäksi vaikuttaminen myös perusyksikön henkilöstön käyttäytymiseen ja esiintymiseen yksikön ulkopuolella nähtiin kuuluvaksi perusyksikön maineenhallintaan. Erityisesti varusmiesten esitettiin sotilaspukuisina edustavan varuskunnan ulkopuolella puolustusvoimia kokonaisuutena ja näin käytöksellään vaikuttavan myös maineeseen. Myös varuskunnan sisällä liikkeessaan yksikön varusmiesten katsottiin edustavan samalla tavoin omaa perusyksikköään ja määrittävän sen mainetta. Päälliköt ja varapäälliköt kokivat perusyksikön myös osaltaan osallistuvan joukkoyksikön, joukko-osaston tai muun yläjohtoportaan järjestämiin tilaisuuksiin, jotka olivat tulkittavissa maineenhallinnaksi. Näitä olivat erilaiset tapahtumat, keräykset ja paraatit.

Perusyksikön maineenhallinnasta mahdollinen viestinnällinen ulottuvuus nähtiin korkeintaan tiedotusluonteiseksi. Tämä siitä huolimatta, että maineenhallinta käsitteenä varsin yleisesti liitettiin läheisesti juuri viestintään. Viestinnällinen maineenhallinta koettiin ylätason, alimillaan joukkoyksikön, tehtäväksi. Perusyksikön oma kantahenkilökunta jäi myös perusyksikön maineenhallinnan osalta vähälle huomiolle. Maineenhallinnan kannalta keskeisimmäksi sidosryhmäksi sen käsitti ainoastaan yksi kuudesta haastatellusta. Muutoinkin suurinta vaihtelua tuloksissa edustivat juuri käsitykset perusyksikön keskeisimmistä sidosryhmistä maineenhallinnan kannalta.

## 6 DISKUSSIO

Lähtökohtana tälle tutkimukselle oli ajatus varusmieskoulutusta antavan perusyksikön keskeisestä roolista puolustusvoimien maineenhallinnassa. Ajatus sai alkunsa pienestä sivuviittauksesta puolustusvoimien työnantajamaineeseen Aulan ja Heinosen (2002, 229–230) kirjassa. Perusyksikön tärkeää roolia perustelin varusmiespalveluksen käyvien kansalaisten suurella volyyymilla. Näin perusyksikön paikkana, jonka kautta puolustusvoimien maine välittyy voimakkaimmin johtuen sen asemasta käytännön sotilaskoulutusta antavana puolustusvoimien organisaation osana. Tiedonintressinä oli selvittää perusyksiköiden maineenhallintaa sellaisena kuin se ilmionä päälliköille ja varapäälliköille näyttäytyy.

### 6.1 Lähtöolettamuksista

Maineesta ja maineenhallinnasta perusyksikössä oletin, että aihe on tutkimukseen osallistuville henkilöille sellainen, mitä he eivät päivittäin työssään välttämättä pohdi. Oletin myös, että mainetta jotenkin kuitenkin hallitaan tai sen syntyyn pyritään perusyksikköä johtavien henkilöiden puolesta jotenkin vaikuttamaan. Tähän oletin vaikuttavan henkilön oman henkilökohtaisen, mahdollisesti pääosin kokemukseen tai intuitioon perustuvan, näkemyksen maineen olemuksesta.

Nämä oletukset vaikuttivat taustalla koko tutkimusprosessin ajan. Haastatteluja tehdessäni ja niitä analysoidessani koin itse oletukseni pääosin paikkaansa pitäviksi. Haastatellut päälliköt ja varapäälliköt eivät pääosin päivittäin maineen kannalta työtään ajatelleet, osa jopa totesi sen lähes suoraan. Tästä huolimatta haastatelluilla tuntui olevan varsin vahvat valmiudet ja kiinnostus puhua maineesta ja pohtia sen olemusta. Tämä hämmensi ajoittain minua, mutta positiivisella tavalla. He myös löysivät perusyksiköstä ja sen toiminnasta maineeseen vaikuttamista, vaikka eivät sitä aina maineenhallinnaksi kutsuneetkaan. Tämän tutkimuksen puitteissa on mahdotonta todentaa tai luotettavasti arvioida, miltä osin haastateltavien käsitykset perustuivat intuitioon ja miltä osin omaan kokemukseen tai opittuun tietoon. Myös oma teoreettinen esiymmärrykseni toi tutkimukseen omat olettamuksensa. Ymmärsin maineen Aulan ja Heinosen (2002, 61), Fombrunin (1996, 110–111) sekä Fombrunin ja Van Rielin (2004, xxvii) mukaan sidosryhmäkeskeiseksi ilmiöksi, joka kuitenkin rakentui organisaation oman kokonaistoiminnan perusteella. Nämä olettamukset näkyivät tutkimuksessa varsin konkreettisesti tavalla jo alusta alkaen.

Tämän tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa on taustaoletuksena huomioitava myös oman esiymmärrykseni muodostamisessa keskeisellä sijalla olleet varusmiehet ja varusmieskoulutus. Tämä johtui siitä, että mielsin itse perusyksikön toiminnan keskittyvän hyvin suurelta osin varusmieskoulutukseen ja sen piirissä tapahtuvaan työhön. Käytin varusmiehiä ja varusmieskoulutusta myös teoreettisen näkökulman operationaalistamisen apuvälineenä esiymmärrykseen liittyvissä esimerkeissäni. Tutkimushaastatteluihin annoin kuitenkin haastateltavan itse määrittellä, mihin hän omat näkemyksensä sitoo ja minkä sidosryhmän hän itse kokee tärkeimmäksi.

Voidaan siis kysyä, missä määrin lähtöolettamukset ja muut taustalla olevat asiat vaikuttivat omaan kysymyksenasettelun lisäksi kaikkeen toimintaani, vuorovaikutukseen haastattelutilanteissa, analyysiin ja lopulta tuloksiin. Varmasti vaikuttivat, koska ne loivat alun alkaen koko tutkimusasetelman. Vaikka pyrin päälliköiden ja varapäälliköiden käsitysten esiin tuomisessa objektiivisuuteen, on tiedostettava, että täysin objektiivista tutkimusta ei sellaisenaan voida katsoa olevan olemassa (Varto 1992, 26–27). Tämä on pidettävä mielessä siitä huolimatta, että fenomenografinen tutkimus pyrkii ehdottomaan objektiivisuuteen. (Marton 1994; ks. myös Hasselgren & Beach 1996) Tätä tutkimusta tuloksineen on siis tarkasteltava edellä mainitut lähtöolettamukset huomioiden.

## **6.2 Keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset**

Tutkimuksen pääkysymykseen, minkälaisena perusyksikön maineenhallinta näyttäytyy perusyksikön päälliköille ja varapäälliköille, pyrittiin vastaamaan kahden alakysymyksen avulla. Ensimmäinen alakysymys koski maineen ja maineenhallinnan käsitettä yleisesti ja toinen alakysymys maineenhallintaa perusyksikössä ja sen keskeisimpiä sidosryhmiä.

Tutkimuksessa saatujen tulosten valossa voidaan esittää perusyksikön maineenhallinnan keskittyvän voimakkaasti kaikilta osa-alueiltaan varusmieskoulutuksen ympärille. Varusmiesten ja heidän sidosryhmiensä muodostama verkosto nähdään perusyksikötasolla merkittävänä puolustusvoimien maineen kannalta, ja yksikön roolia pidetään tässä tärkeänä. Maineenhallinta on perusyksikössä luonteeltaan tekoihin pohjautuvaa, jossa mielekkään sekä tavoitteellisen toiminnan, johtajuuden ja esimerkin ajatellaan viestivän puolestaan sekä yksikön sisällä että ulkona. Erilliselle tavoitehakuiselle viestinnälle ei perusyksikössä koeta olevan tarvetta. Viestintään perustuva maineen rakennus ja hallinta ymmärretään ylätason tehtäväksi. Perusyksikö ei siis tarinoi, se toimii ja pyrkii näin tarjoamaan positiivisia kokemuksia sidosryhmilleen, aiheita hyvälle tarinoille, jotka luovat mainetta.

Maineenhallinta käsitteenä oli haastateltujen päälliköiden ja varapäälliköiden keskuudessa melko huonosti tunnettu. Se kuitenkin assosioitui heillä monesti markkinointiviestintään liittyviin asioihin. Tällöin se käsitteenä tuntui haastatteluissa saavan myös hieman samankaltaisen negatiivisen sävyn tai merkityksen kuin esimerkiksi imagoon tai imagonrakennukseen monesti mainekirjallisuudessa liitetään. Maineenhallinnalla käsitteenä saattoi olla joillekin päälliköistä huono maine, hieman imagon tai jopa propagandan tapaan. (Aula & Heinonen 2002, 47–48; ks. myös Karvonen 2000, 51, 67) Ikään kuin maineenhallinnalla tarkoitettaisiin jotakin perusteetonta kaunistelua tai totuuden peittelyä. Tällaisiin ”kauniisiin sanoihin” tai vastaaviin ei perusyksikössä haluttu samaistua, eikä niille koettu olevan tarvetta. Perusyksikön vaikuttamista maineeseen ei siten koettu välttämättä maineenhallinnaksi sen varsinaisessa merkityksessä. Tämä voi siten selittää osaa ristiriitaisuudesta käsityksissä maineenhallinnan käsitteen ja perusyksikön maineenhallinnan keinojen välillä.

Lisäksi huomioitavaa mielestäni on, että päälliköt ja varapäälliköt eivät yhtä lukuun ottamatta kokeneet oman yksikkönsä henkilökuntaa merkittävänä maineen sidosryhmänä. Tämä saattaa johtua perusyksikön sisäisestä rakenteesta ja roolista puolustusvoimien organisaatiossa. Päällikkö saattaa ehkä kokea, että yksikön varusmiehet tarvitsevat henkilökuntaa enemmän päivittäistä hallinnointia, motivointia ja sitouttamista suhteessa omaan kantahenkilökuntaan. Toisin sanoen, varusmiehet saattavat viedä kaiken huomion itsenäisemmin toimivalta henkilökunnalta. Lisäksi varusmiehiä on yleensä yksikössä vielä runsaasti enemmän kuin henkilökuntaa. Päällikkö voi myös kokea, että hänellä ei ole käytössään riittävästi resursseja hallita puolustusvoimien työnantajamainetta työntekijöilleen, kuten työntekijänsä tärkeimpänä sidosryhmänä tässä tutkimuksessa nähnyt päällikkö esitti. Olisi mielenkiintoista selvittää, jääkö perusyksikön kantahenkilökunta maineenhallinnan kannalta eräänlaiseen tyhjiöön, mikäli esimerkiksi joukkoyksikkö tai -osasto ei huolehdi puolustusvoimien maineesta omalle henkilöstölleen. Organisaation maineen tärkein sidosryhmä on kuitenkin Aulan ja Mantereen (2005, 73) mukaan oma henkilöstö.

Jatkotutkimuksen kannalta olisikin mielenkiintoista tutkia puolustusvoimien maineenhallintaa oman henkilöstön näkökulmasta samankaltaisella tutkimuksella joukkoyksikkö- tai joukko-osastotasolla. Jos haluttaisiin tutkia tässä tutkimuksessa puolustusvoimien maineen rakentamisen kannalta merkittäväksi koettua varusmiesten vaikutusta, siirtyisi mielenkiinto varusmiehiin. Voitaisiin tutkia erityisesti maineen kannalta, minkälaisia mielikuvia puolustusvoimista ja asepalveluksesta varusmieheksi tulevalla nuorella on ennen palvelustaan. Tätä voitaisiin vastaavasti verrata kotiutuvien varusmiesten kokemuksiin ja mielikuviin. Näin voitaisiin



saada käytännön tuloksia koskien varusmieskoulutuksen vaikutusta maineeseen ja todentaa sekä arvioida perusyksikön maineenhallinnallista työtä. Tämänkaltainen tutkimus olisi mahdollista toteuttaa joko kvalitatiivisin tai kvantitatiivisin menetelmin.

### 6.3 Yleistettävyyys ja luotettavuus

Tässä tutkimuksessa analysoitiin kuuden henkilön, neljän perusyksikön päällikön ja kahden varapäällikön, haastattelut. Pienestä otannasta huolimatta tulokset ovat mielestäni, tietyt rajoitukset huomioiden, yleistettävissä. Tätä voidaan perustella perusyksikön päällikkönä toimivien henkilöiden samankaltaisella koulutustaustalla, työkokemuksella ja tehtävällä varuskunnasta riippumatta. Henkilöstöryhmä, jota tutkimuksessa haastateltiin, voidaan katsoa näiltä osin siis melko homogeeniseksi. Tämä taustavaikutteiden samankaltaisuus voidaan mielestäni nähdä yleistettävyyttä parantavaksi suhteellisen pienestä otannasta huolimatta. Kuitenkin on huomioitava, että kokemuksissa ja käsityksissä on läsnä aina henkilökohtainen yksilöllinen ulottuvuus. Tutkimuksen pienestä otannasta johtuen myös mahdolliset haastatellussa joukossa esiintyneet marginaaliset näkemykset saattavat korostua tai muuten vaikuttaa todellisuutta yleisimmiltä. Tutkimukseen haastatellut henkilöt sijoittuivat myös maantieteellisesti Etelä-Suomeen suurten kasvukeskusten läheisyyteen. Näin saattaa olla, että haja-asutusalueilla tai muuten maantieteellisesti esiintyy eroja, jotka eivät tutkimuksessa tulleet ilmi.

Luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava, että laadullinen tutkimus on aina tulkinnallista. Tutkimusmenetelmä, tutkija ja haastatellut henkilöt tuovat kukin osaltaan tähän työhön subjektiivisuutta. Fenomenografisessa tutkimuksessa esiintyy lisäksi myös tiettyjä menetelmällisiä heikkouksia, jotka on huomioitava luotettavuuden näkökulmasta. (Hasselgren & Beach 1996; Uljens 1996) Merkittävin menetelmään liittyvä heikkous on fenomenografisen tutkimuksen suhtautuminen aineiston analyysiin ja tulkintaan. Ongelma ilmenee diskurssin tuottamisen ja sen merkityksen nimittämisen välisen suhteen heikolla huomioinnilla, joka voi aiheuttaa tutkijan omien mielipiteiden ja esiyymmärryksen ilmenemisen kuvauskategorioissa ja tuloksissa. (Hasselgren & Beach 1996)

Osa tämän tutkimuksen käsityskategorioista muistutti melko suuresti itse dokumentoimaani esiyymmärrystä aiheesta, ja pidän ainakin jossain määrin todennäköisenä, että esiyymmärrykseni on vaikuttanut näiltä osin analyysiin. Erityisesti tämä on nähtävissä maineen käsitettä ja maineen syntyä kuvaavissa kuvauskategorioissa. Varsinkin maineen käsitteen osalta kategoriat ovat hyvin samankaltaisia teoreettisen näkökulman maineen määrittelyn ja esiyymmärryksen kanssa. Samoin käsitysten voimakas painottuminen varusmieskoulutukseen voi osaltaan joh-

tua siitä, että omassa esiyymmärryksessäni käsittelin asiaa paljolti varusmieskoulutuksen näkökulmasta. Tämä on saattanut näkyä huomaamattani esimerkiksi joissakin jatkokysymyksissä haastattelutilanteissa. Olen kuitenkin tutkimuksen kaikissa vaiheissa pyrkinyt objektiivisyyteen huomioimalla oman esiyymmärrykseni sekä tutkimusmenetelmiin liittyvät heikkoudet. Tämän tutkimuksen objektiivisuutta ja luotettavuutta parantaa merkittävästi myös huolellinen lähtökohtien ja -olettamusten sekä oman esiyymmärryksen dokumentointi.

Tutkimushaastattelun perusrakenne oli mielestäni onnistunut, ja haastattelutilanteet sujuivat luontevasti. Koin myös, että kaikki haastateltavat ilmaisivat itseään vapautuneesti ja omien mielipiteidensä mukaisesti. Joillakin haastateltavilla oli vaikeuksia aivan haastattelun alussa ymmärtää, mistä halusin puhua, ja he ilmaisivat sen selkeästi. Tämä auttoi sekä tutkijan että haastateltavan yhteisymmärrystä siitä, mistä aiheesta ja näkökulmasta keskusteltiin. En havainnut missään haastattelun tai analyysin vaiheessa merkittäviä väärinkäsityksiä haastateltavan ja itseni välillä. Ainoastaan käsiteltäessä perusyksikön tärkeimpiä sidosryhmiä maineen kannalta, esiintyi joissakin haastatteluissa mielestäni epäjohtonmukaisuutta haastateltavan aiempien lausuntojen kanssa. Tästä voidaan päätellä, että haastateltava on saattanut käsittää kysymyksen jollain tavalla toisin kuin olen tarkoittanut. Tämä on osaltaan saattanut aiheuttaa näkemysten aiemmin mainittua hajautuneisuutta käsityksissä maineenhallinnan sidosryhmistä. Joissakin haastatteluissa oli myös myöhemmin nauhoista havaittavissa itseni, tutkijan, kysymyksiä, jotka voivat olla tulkittavissa lievästi johdatteleviksi. Tätä esiintyi sellaisissa tilanteissa, joissa haastateltavalla ilmeni vaikeuksia sanoin kuvailla tai muuten esittää mielipiteitään tai vastauksia kysymyksiini. Pyrin huomioimaan nämä havaitsemani tilanteet parhaani mukaan haastateltavien lausuntoja analysoidessani.

#### **6.4 Lopuksi**

Aivan tämän tutkimuksen johdannon alussa kerroin omia kokemuksiani siitä, miten tuntemani ihmiset jakautuivat karkeasti kahteen ryhmään suhtautumisellaan tutkimusaiheeseen. Joko he innostuivat ja kiinnostuivat suhtautuen asiaan vakavasti tai virnistelivät hieman huvittuneina. Entä sitten perusyksikön päälliköt ja varapäälliköt? Miten he aiheeseen suhtautuivat? Yksikään haastattelemani päällikkö tai varapäällikkö ei vähätellyt maineen merkitystä puolustusvoimien kokonaistoiminnan kannalta. He ymmärsivät sen pääsääntöisesti hyvin tärkeäksi ja näkivät perusyksiköllä keskeisen roolin sen muodostumisen kannalta. Tämä kaikki heijastuu mielestäni erittäin hyvin erään päällikön sanomana aivan kyseisen haastattelun lopussa, kun kysyin haluaako hän vielä sanoa jotakin maineesta ja maineenhallinnasta perusyksikössä.

*”No, on sikäli että, ihan niin kun tässä aikasemmin tuli esille, niin, niin, niin tota kun mietitään sitä maineenhallintaa, mielikuvan luomista. Niin käytännössä rakennetaan sitä, sitä tota, tavallaan koko instituution asemaa yhteiskunnassa, tän, se miten me tällä hetkellä kohdellaan varusmiehiä perusyksikössä, niin vaikuttaa kahdenkymmenen vuoden kuluttua siihen miten paljon pv:llä on määrärahoja, monta varuskuntaa meillä on, ynnä muuta, ja tää on ihan fakta. Niin, mun mielestä ihan selkeesti, kyllä se painopiste koko pv:n toiminnassa, oli sitten tietoista maineenhallintaa tai muuten, niin se pitää olla perusyksikössä.”*

Maineella on siis merkitystä. Siihen myös kannattaa silloin panostaa. Toivoisinkin voivani tällä työllä herättää mahdollisimman paljon keskustelua aiheesta ja sen kautta ideoita maineen ja maineenhallinnan tutkimukselle sekä kehittämiselle puolustusvoimissa.

## **LÄHTEET**

### **1. JULKAISTUT LÄHTEET**

Aula, Pekka - Hakala, Salli (toim.): Kolmet kasvot, Näkökulmia organisaatioviestintään, Lo-ki-Kirjat, 2. Painos, Juvenes Print, Helsinki 2005 (Huom. alkuperäinen julkaisuvuosi 2000, käytetty viitteissä)

Aula, Pekka - Heinonen, Jouni: Maine – menestystekijä, WSOY, WS Bookwell Oy, Porvoo 2002

Aula, Pekka - Mantere, Saku: Hyvä yritys – strateginen maineenhallinta, WSOY, WS Bookwell Oy, Juva 2005

Aula, Pekka - Mantere, Saku: Puolustusvoimien mainestrategia: Hyökkäys vai puolustus? Artikkelijulkaisussa: Huhtinen Aki-Mauri - Rantapelkonen Jari (toim.): Sirpaleita sotilaskulttuurin rajoilta, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikoelmat n:o 17, Edita Prima Oy Helsinki, 2006 s. 33–44

Barnett, Michael L. - Jermier, John M. - Lafferty, Barbara A.: Corporate reputation: The Definitional Landscape, Artikkelijulkaisussa: Corporate Reputation Review, Vol. 9, No. 1, Palgrave Macmillan Ltd. 2006, s. 26–28

Fombrun, Charles J.: Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996

Fombrun, Charles J. - Van Riel, Cees B. M.: Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations, Pearson Education, Inc. Publishing as Financial Times Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 07458, 2004

Gotsi, Manto - Wilson, Alan: Corporate reputation management: “living the brand”, Artikkelijulkaisussa: Management Decision 39/2, MCB University Press 2001, s. 99-104

Halonen, Pekka: Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen, Väitöskirja, Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta, Maanpuolustuskorkeakoulu, Koulutustaidon laitos, Julkaisusarja 2, N:o 18, Edita Prima Oy, Helsinki 2007

Hasselgren, Biörn – Beach, Dennis: Phenomenography: A ”good-for-nothing brother” of phenomenology? or: Phenomenography is what phenomenographers do when doing phenomenography, Reports from the Department of Education and Educational Research, Göteborg University, Sweden, No. 1996:05, [online, luettu 27.9.2007]

saatavilla www-osoitteessa: <http://www.ped.gu.se/biorn/phgraph/misc/constr/goodno2.html>

Heinonen, Jouni: Mainejohtaja, WSOY, WS Bookwell Oy, Juva 2006

Hirsjärvi, Sirkka - Hurme, Helena: Teemahaastattelu, Yliopistopaino, 6. Painos, Helsinki 1993

Huhtinen, Aki - Rantapelkonen, Jari: Taistelut, kokemus ja tieto, näkemys sotatieteellisestä viestitaktiikasta, Viestikoulu, Loimaan Kirjapaino Oy, Loimaa 2001

Huhtinen, Aki-Mauri (toim.): Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät, MpKK, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat N:o 9, Helsinki, Hakapaino Oy 2002

Juholin, Elisa: Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön, Inforviestintä Oy, 3. painos, Karisto Oy, Hämeenlinna 2004 (Huom. alkuperäinen julkaisuvuosi 2001, käytetty viitteissä)

Karvonen, Erkki: Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa, Gaudeamus, Tampere 2005 (Huom. alkuperäinen julkaisuvuosi 1999, käytetty viitteissä)

Karvonen, Erkki: Imagon rakennusta vai maineenhallintaa, julkaistu teoksessa: Aula, Pekka - Hakala, Salli (toim.): Kolmet kasvot, Näkökulmia organisaatioviestintään, Loki-Kirjat, 2. Painos, Juvenes Print, Helsinki 2005 s. 51–76. (Huom. alkuperäinen julkaisuvuosi 2000, käytetty viitteissä)

Liene, Timo: Käsi kalvan kahvassa, Suomalaisen upseerikoulutuksen lyhyt historiikki, Maanpuolustuskorkeakoulu, Sotahistorian laitos, 2. täydennetty painos, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2002

Linnell, Jarno: Upseerin arvotutkimus, kirjoitus julkaisussa: Maailman ja yhteiskunnan muutos, Upseerin arvot ja perinteet, Kadettikunta ry, Edita Prima Oy 2004, s. 13–43

Marton, Ference: Phenomenography, Julkaistu teoksessa: Husén, Torsten – Postlethwaite, Neville T. (toim.): The International Encyclopedia of Education, Second edition, Volume 8. Pergamon 1994, s. 4424 – 4429, [online, luettu 24.9.2007] saatavana www-muodossa: <http://www.ped.gu.se/biorn/phgraph/civil/main/1res.appr.html>

Metsämuuronen, Jari (toim.): Laadullisen tutkimuksen käsikirja, International Methelp, Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä, Helsinki 2006

Puro, Katriina: Arvioita mielikuvia ja kokemuksia: Veikkauksen maine opiskelijoiden silmin, Pro Gradu –työ, Viestintä, Helsingin Yliopisto, 2005

Puolustusvoimien viestintästrategia, Pääesikunnan viestintäosasto, Edita Prima Oy, 2005

Rope, Timo - Mether, Jari: Tavoitteena menestysbrandi – onnistu mielikuvamarkkinoilla, WSOY, WS Bookwell Oy, Porvoo 2001

Uljens, Michael: On the philosophical foundation of Phenomenography, artikkeli julkaistu teoksessa: Dall’Alba, Gloria & Hasselgren, Biörn (toim.): Reflections on Phenomenography – Toward a methodology?, Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis, 1996, s. 105–130 [online, luettu 10.10.2007] saatavilla www-osoitteessa: <http://www.ped.gu.se/biorn/phgraph/misc/constr/phlo.phgr.html>

Varto, Juha: Laadullisen tutkimuksen metodologia, Kirjayhtymä Oy, Tammer-Paino Oy, Tampere 1992

Åberg, Leif: Viestinnän johtaminen, Inforviestintä Oy, Helsinki, 2. Painos, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2002 (Huom. alkuperäinen julkaisuvuosi 2000, käytetty viitteissä)

## **2. HAASTATTELUT**

Päälliköiden ja varapäälliköiden tutkimushaastattelut (6). Tehty 15.10.2007 – 22.10.2007 Viestirykmentissä ja Kaartin Jääkärirykmentissä. Haastattelunauhat, litteroinnit ja tarkat taustatiedot tekijän hallussa.

## **3. MUUT LÄHTEET**

Marton, Ference: Notes on phenomenography – Version II, Jakomateriaalia Göteborgissa pidettyyn Phenomenography workshopiin 1.-12.9.1997, [online, luettu 10.10.2007], saatavilla www-osoitteessa: <http://www.ped.gu.se/biorn/phgraph/misc/constr/handout2.html>

Phenomenography Crossroads, Internetsivusto jossa useita artikkeleita ja keskustelua fenomenografiasta, [online, luettu, 24.9.2007],  
www-osoite (etusivu): <http://www.ped.gu.se/biorn/phgraph/home.html>

Tervakari, A-M: Fenomenografia (phenomenographia), TTY/Hypermedia/Hypermedian jatko-opintoseminaarin materiaalia, 18.3.2005, [online, luettu 24.9.2007] saatavana www-muodossa:  
[http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS\\_hypermedia\\_Tervakari180305.pdf](http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Tervakari180305.pdf)

Theman, Jan: The interview as a research instrument, 25-28.10.1979 Lillehammerissa pidetyn NFPP -konferenssin työpäpaperi, julkaistu myös: Report from the Institute of Education, Göteborg University, No. 86, 1979, [online, luettu 10.10.2007], saatavilla www-osoitteessa: <http://www.ped.gu.se/biorn/phgraph/misc/constr/them79.html>

1(4)

## HAASTATTELURUNKO

### Perustiedot

Ikä: \_\_\_\_\_

Koulutus: \_\_\_\_\_

Virkaikä \_\_\_\_\_

Päällikkö \_\_\_\_\_ Varapäällikkö \_\_\_\_\_

Kauanko ollut nykyisessä tehtävässä: \_\_\_\_\_

Edellinen tehtävä: \_\_\_\_\_

Haastateltu \_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_.2007 klo: \_\_\_\_\_

Haastattelupaikka: \_\_\_\_\_

### 1. Mitä maineenhallinta on ja mitä se sisältää?

Mitä maine on?

---

---

---

---

---

---

---

---

---



2(4)

Mitä puolustusvoimien maine on?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Mistä ja miten puolustusvoimien maine syntyy?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Mitä on maineenhallinta?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Mitä voisi olla perusyksikön maineenhallinta?

---

---

---

3(4)

**2. Kenelle mainetta hallitaan, mikä on maineen tärkein yleisö perusyksikön viitekehyksessä?**

Mitä sidosryhmiä näet maineenhallinnan kautta liittyväksi perusyksikköosi?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Miten huomioit omassa johtamisessasi ja vuorovaikutuksessasi sitä minkälainen maine heille puolustusvoimista syntyy?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Onko joitakin ryhmää tai ryhmiä jonka kanssa tämä on mielestäsi erityisen tärkeää ja miksi?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4(4)

Miten mainetta hallitaan juuri tälle sidosryhmälle

---

---

---

---

---

---

---

---