

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

ARVOT OSANA HELSINKI-VANTAAN LENTOKENTÄN RAJATARKASTUKSIA

Pro gradu -tutkimus

Kadetti
Antti Virta

Kadettikurssi 92
Rajavartiolinja

Maaliskuu 2009

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 92	Linja Maavoimalinja
Tekijä Kadetti Antti Virta	
Tutkimuksen nimi ARVOT OSANA HELSINKI-VANTAAN LENTOKENTÄN RAJATARKASTUKSIA	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MpKK:n kirjasto)
Aika Maaliskuu 2009	Tekstisivuja 59 Liitesivuja 6
TIIVISTELMÄ <p>Arvoja on hyvin vaikea määrittää yksiselitteisesti, koska jokaisella ihmisellä on oma käsityksensä arvoista ja niiden merkityksestä. Jokainen ihminen toimii arvojensa pohjalta. Myös erilaiset organisaatiot ovat huomioineet arvojen merkityksen työntekijöidensä toiminnassa. Tämän takia organisaatiot ovat alkaneet määritellä omia arvojaan strategiansa tueksi, jotta työntekijät voivat sitoutua niihin ja organisaation tavoitteet saavutetaan tehokkaammin</p> <p>Tutkimus on luonteeltaan empiirinen. Tutkimuksen teoreettiseksi viitekehikseksi valittiin Kilpailevien arvojen teoria, jonka pohjalta muodostettiin empiirisen tutkimuksen tiedonhankintamenetelmä.</p> <p>Rajavartiolaitos julkaisi vuonna 2005 strategiansa vuodelle 2015. Strategiassa määriteltiin kolme pääarvoa: ammattitaito, luotettavuus ja yhteistyökyky. Tutkimuskentäksi valittiin Helsinki-Vantaan lentokentän Rajatarkastusyksikkö. Tutkimusongelmaksi muodostui: Miten Rajavartiolaitoksen strategiassa määritetyt kolme arvoa on saatu näkymään rajavartioiden käytännön työssä Helsinki-Vantaan lentokentän rajatarkastusyksikössä? Tutkimusongelman selvittämiseksi tutkitaan, millaisia arvoja Rajavartiolaitoksen arvot ovat ja millainen kulttuurityyppi vallitsee lentokentän Rajatarkastusyksikössä.</p> <p>Tutkimusotteeltaan tutkimus on kvalitatiivinen. Tutkimusmetodiksi valittiin sisällönanalyysi. Tiedonkeruu suoritettiin kontrolloituna kyselynä. Sisällönanalyysin tukena käytettiin kilpailevien arvojen teoriaa. Tutkimuksen kysely toteutettiin Rajatarkastusyksikössä 41 rajavartijalle, joka oli noin kolmannes yksikön todellisesta vahvuudesta.</p>	

Rajavartiolaitoksen kolme pääarvoa vaikuttavat yhdessä vahvasti Rajatarkastusyksikössä. Ammattitaito luokitellaan itseisarvoksi, kun luotettavuus ja yhteistyökyky ovat välineellisiä arvoja.

Tutkimuksen mukaan Helsinki-Vantaan lentokentän Rajatarkastusyksikössä vaikuttaa voimakkaimmin hierarkinen kulttuurityyppi, mutta klaani ja adhokraattinen kulttuuri vaikuttavat vahvasti taustalla.

Tutkimuksessa selvisi, että Helsinki-Vantaan Rajatarkastusyksikkö on saanut liitettyä Rajavartiolaitoksen strategiset arvot osaksi rajatarkastuksia. Arvot näkyvät rajavartijoiden työntekomenetelmissä ja ajattelutavassa suorittaa virkaa.

AVAINSANAT

Arvot, Organisaatiokulttuuri, strategia, Rajavartiolaitos, Rajatarkastusyksikkö

ARVOT OSANA HELSINKI-VANTAAN LENTOKENTÄN RAJATARKASTUKSIA

1	JOHDANTO	1
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTAA	1
1.2	TUTKIMUSONGELMA	2
1.3	TUTKIMUKSEN TAVOITE	2
1.4	KÄSITTEET JA MÄÄRITELMÄT	3
1.5	TUTKIMUKSEN RAJAUKSET	4
1.6	LAADULLINEN TUTKIMUS	4
1.7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	6
1.8	TUTKIMUKSEN RAKENNE	6
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN KEHYS	8
2.1	ARVOT	8
2.1.1	Mitä arvot ovat?	8
2.1.2	Miksi arvoja tutkitaan?	11
2.1.3	Arvot ja normit	12
2.1.4	Arvot ja asenteet	13
2.1.5	Miten arvoja tutkitaan?	14
2.2	ORGANISAATIOKULTTUURI	15
2.2.1	Johtaminen ja organisaatiokulttuuri	15
2.2.2	Organisaatiokulttuuri ja arvot	16
2.2.3	Arvojohtaminen organisaatiossa	22
3	RAJAVARTIOLAITOS	28
3.1	RAJAVARTIOLAITOKSEN STRATEGIA	28
3.1.1	Visio	28
3.1.2	Päämäärät	29
3.2	RAJAVARTIOLAITOKSEN ARVOT	30
3.2.1	Ammattitaito	31
3.2.2	Luotettavuus	32
3.2.3	Yhteistyökyky	33
3.3	HELSINKI-VANTAAN LENTOKENTTÄ TYÖYMPÄRISTÖNÄ	33
4	HELSINKI-VANTAAN LENTOKENTÄN RAJAVARTIJOIDEN ARVOT	35
4.1	KILPAILEVIEN ARVOJEN TEORIA	35
4.2	TUTKIMUSMETODI	37
4.3	MONIVALINTAKYSYMYKSET	39
4.4	AVOIMET KYSYMYKSET	43
4.5	JOHTOPÄÄTÖKSET	48
4.6	KYSELYTUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUSANALYYSI	51
5	TUTKIMUKSEN YHTEENVETO	53
5.1	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET	53
5.2	LÄHDEKRITIIKKI JA LUOTETTAVUUSANALYYSI	56
5.3	DISKUSSIO	57
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	64

ARVOT OSANA HELSINKI-VANTAAN LENTOKENTÄN RAJATARKASTUKSIA

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Arvojen historia on pitkä. Kuuluisimmat esimerkit ovat olympialiikkeen arvot *citius, altius, fortius* (nopeammin, korkeammalle, voimakkaammin) ja Ranskan vallankumouksen ja työväenliikkeen arvot *liberté, fraternité, égalité* (vapaus, veljeys ja tasa-arvo). Arvojen tutkiminen on kasvanut 1990-luvun alusta alkaen yhä suuremmaksi trendiksi maailmalla. Ihmisten arvomaailmaan on alettu kiinnittää huomiota ja eri asiantuntijat ovat alkaneet tutkia arvoja yhä laajemmin. Myös erilaiset organisaatiot ja yhtiöt ovat alkaneet määrittää itselleen arvoja aktiivisemmin 1990-luvulla, jotta yksittäiset työntekijät voivat samaistua niihin ja yhteiset tavoitteet ovat helpompia saavuttaa.

Suomen itsenäistyttyä valtioneuvosto teki vuonna 1919 päätöksen, että rajan vartiointi siirretään sisäasiainministeriön alaisille rajavartiojoukoille. Nykyiseen muotoonsa Rajavartiolaitos muokkautui sotien jälkeen, kun siihen liitettiin Merivartiolaitos (rajavartiointi aloitettiin myös Suomen länsi- ja pohjoisrajalla). Tämän jälkeen Rajavartiolaitos on kehittänyt organisaatiotaan tehtävien ja ympäristön vaatimusten mukana. (www.raja.fi)

Rajavartiolaitoksessa vartiointimenetelmiä ja -laitteita päivitetään jatkuvasti, jotta laitoksen päätehtävä, Suomen rajojen turvaaminen, voitaisiin täyttää. Jotta tämä tavoite saavutettaisiin, tulee Rajavartiolaitoksen ohjata työntekijöitään yksilötasolta alkaen. Tavoitteet ja tulokset kulkevat käsi kädessä arvojen ja työmotivaation kanssa ja tätä varten Rajavartiolaitos on julkistanut omat strategisen tason arvonsa vuonna 2005 asiakirjassa Rajavartiolaitoksen strategia 2015. Tämä asiakirja sisältää kolme (3) pääarvoa, jotka ovat ammattitaito, luotettavuus ja yhteistyökyky.

1.2 Tutkimusongelma

Visiolla ja arvoilla on Rajavartiolaitoksen strategiassa keskeinen merkitys. Visio muodostaa tavoitetilan, johon strategian toimeenpanemisella pyritään. Arvot taas ohjaavat toimintaa kohti vision mukaista tavoitetilaa. Tavoitetila ei kuitenkaan ole itsetarkoitus, sillä kysymys on jatkuvasta prosessista, jossa visio ja strategia muuttuvat ja tarkentuvat. (Rajavartiolaitoksen strategia 2015)

Nyt strategian julkaisemisesta on kulunut kohta neljä vuotta, eli voidaan olettaa, että strategiassa määritettyjä arvoja voidaan jo alkaa tutkia. Päämääränäni on tutkia, miten Rajavartiolaitoksen arvot tukevat vision mukaisen tavoitetilan toteutumista, eli miten arvot on saatu jalkautettua osaksi käytännön rajavartiointia. Tämän ajattelumallin kautta tutkimuksen pääongelmaksi muodostui seuraava:

Miten Rajavartiolaitoksen strategiassa määritetyt kolme arvoa on saatu näky-mään rajavartijoiden käytännön työssä Helsinki-Vantaan lentokentän rajatarkastusyksikössä?

Tutkimuksen pääongelman selvittämisen helpottamiseksi olen määrittänyt muutamia alakysymyksiä

- Millaisia arvoja Rajavartiolaitoksen kolme strategista arvoa ovat?
- Millainen organisaatiokulttuuri vallitsee tällä hetkellä Helsinki-Vantaan lentokentän Rajatarkastusyksikössä?

1.3 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa yhteenveto siitä, toimivatko Rajavartiolaitoksen strategiassa määritetyt arvot käytännössä Helsinki-Vantaan lentokentällä. Vai ovatko ne vain julkisesti strategiassa määritettyä ”hienoa mainosta”, jolla ei ole käytännön tavoitteiden saavuttamisessa mitään merkitystä.

Tutkimuksen tarkoitus ei ole luoda mitään tiettyä ehdotusta, millaisiin arvoihin Rajavartiolaitoksen tulisi kiinnittää huomiota jatkossa strategiassaan. Tutkimus voi kuitenkin antaa suuntalinjoja tai ehdotuksia jatkoa ajatellen, kun esimerkiksi Helsinki-Vantaan lentokentän rajatarkastusyksikössä määritetään tavoitteita.

Rajavartiolaitos:

Rajavartiolaitos kuuluu sisäasiainministeriön alaisuuteen. Ministeriö johtaa ja valvoo Rajavartiolaitoksen toimintaa. Rajavartiolaitoksen organisaatio koostuu yhdeksästä (9) hallintoyksiköstä, jotka vastaavat laitoksen tehtävistä. Näitä ovat Rajavartiolaitoksen esikunta, neljä (4) Rajavartiostoa; Kaakkois-Suomen Rajavartiosto, Pohjois-Karjalan Rajavartiosto, Kainuun Rajavartiosto ja Lapin Rajavartiosto; kaksi (2) Merivartiostoa; Suomenlahden Merivartiosto ja Länsi-Suomen Merivartiosto sekä Vartiolentolaivue ja Raja- ja Merivartiokoulu. (www.raja.fi)

Rajavartiolaitoksen toiminnan päätavoite on rajaturvallisuuden ylläpitäminen yhteistyössä muiden viranomaisten kanssa. Rajavartiolaitoksen lakisääteiset tehtävät koostuvat rajavalvonnasta ja rajatarkastuksista, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpidosta rajanylityspaikoilla, meripelastuksen johtamisesta, erikseen säädetyistä valvontatehtävistä sekä toimenpiteistä rikosten ennalta estämiseksi, selvittämiseksi ja syytteeseen saattamiseksi yhteistyössä muiden viranomaisten kanssa sekä sotilaallisesta maanpuolustuksesta ja siihen osallistumisesta. (Rajavartiolaki 15.7.2005/578.)

Strategia:

Strategia tarkoittaa tässä tutkimuksessa Rajavartiolaitoksen suunnitelmaa, jota se toteuttaa kaikessa toiminnassaan. Strategioita on eritasoisia sen mukaan, millä tarkkuudella ja minkä laajuista osaa toiminnoista strategia käsittelee. (Wikipedia) Tässä tutkimuksessa strategiaa käsitellään Rajavartiolaitoksen näkökulmasta ja erityisesti arvojen tukena.

Organisaatiokulttuuri:

Organisaatiokulttuuri on kokonaisuus, joka on muodostunut organisaatiossa työskennelleiden ihmisten kokemuksista. Tavoitteena työntekijöillä on muodostaa tiivis sopeutunut yhteisö sekä sisältä päin että ulkoisesti. Siihen on vaikuttanut myös organisaation menneisyys ja tämän hetkinen tilanne. Organisaatiolla on kulttuurinsa kautta muodostunut omat toimintatavat ja menetelmät, joiden mukaan työntekijät toimivat työskennellessään organisaatiossa. Voidaan siis sanoa, että organisaatiokulttuuri ohjaa ja kontrolloi työntekijöiden oletettua käyttäytymistä ja tavoitteisiin sitoutumista lisäämällä tietoa organisaation menneisyydestä ja nykyisyydestä. (Varjonen 2000, 12)

1.5 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus on rajattu käsittelemään empiiriseltä osuudeltaan vain Rajavartiolaitoksen Helsinki-Vantaan lentokentän Rajatarkastusyksikköä. Perustelen tämän sillä, että Helsinki-Vantaan lentokentän kautta kulkee joka päivä suuri määrä eri kansalaisuuksia, jolloin rajavartijoiden pitää tehdä paljon yhteistyötä eri kansalaisuuksien sekä kulttuurien kanssa. Näin ollen arvot ovat vahvasti mukana jokapäiväisessä työssä, koska yksittäisen rajavartijan sisäinen arvokeskustelu on kiivasta päivittäin.

1.6 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus on tutkimusotteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa aihetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on pikemminkin paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi ym. 2007, 157). Pyrinkin vastaamaan päättötutkimuskysymykseeni paljastamalla Helsinki-Vantaan Rajatarkastusyksiköstä, millainen kulttuuri ja arvomaailma siellä vallitsevat ja mitä liittymäpintoja ne sisältävät Rajavartiolaitoksen strategiaan arvoihin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisimpiä piirteitä, joita tässä tutkimuksessa esiintyy, ovat seuraavat asiat. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista ja aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2007, 160) Tämä pätee siinä, että teetätin kyselyni Helsinki-Vantaan lentokentällä Rajatarkastusyksikön työtiloissa rajavartijoiden työpäivän aikana.

Toinen piirre on se, että valitaan kohdejoukko tarkoituksen mukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. (Hirsjärvi ym. 2007, 160) Tämä pitää paikkansa siten, että valitsin kohdejoukokseni pelkkiä Rajatarkastusyksikön rajavartijoita, enkä esimerkiksi tulkkeja tai laajemmin Helsingin rajatarkastusosaston henkilöstöä. Mutta toisaalta käytin satunnaisotosta siinä, kenelle Rajatarkastusyksikön rajavartijoista teetätin kyselyn.

Alasuutari jakaa laadullisen tutkimuksen analyysin kahteen tulkinnalliseen vaiheeseen: havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää pyrkiä pelkistämään ”raakahavainnot” mahdollisimman tiiviiksi ja suppeiksi havaintojen joukoksi ja tarkastella aineistoa jostakin tietystä teoreetti-

sesta näkökulmasta. Arvoituksen ratkaiseminen on sitä, että tuotettujen johtolankojen pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 1995, 28–39) Vaikka laadullisessa tutkimuksessa tutkittavalle ilmiölle tulee antaa paljon tilaa, pitää tutkittava asia sitoa jonkin tietyn kontekstin yhteyteen, jotta havaintoja voidaan tulkita ja arvoitus voidaan ratkaista. Tässä tutkimuksessa arvot tai laajemmin arvomaailma on se ilmiö, jota tutkitaan, ja se pitää sitoa johonkin tiettyyn teoriaan, jotta sitä voidaan tulkita tutkimuskysymyksen mukaisesti. Tätä prosessia noudattamalla tutkimuksen arvoitus on tässä tutkimuksessa mahdollista ratkaista. (Alasuutari 1995, 28–39)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoite on ymmärtää tutkittavaa kohdetta. Tutkimus alkaa kartoittamalla tutkimuskenttä, jossa toimitaan. (Hirsjärvi ym. 2007, s.176) Tässä tutkimuksessa tutkin Helsinki-Vantaan Rajatarkastusyksikön arvoja, eli valitsin tutkimusryhmäkseni rajavartijoita ja teetäin heillä kyselyn.

Tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä kontrolloitua kyselyä. Tutkija toteutti kyselyn Helsinki-Vantaan lentokentän Rajatarkastusyksikössä henkilökohtaisesti. Kysely sisälsi kaksi erilaista teemaa. Ensimmäisessä osiossa monivalintakysymyksillä pyrittiin selvittämään, millainen kulttuurityyppi Rajatarkastusyksikössä vallitsee. Toisen osion avoimilla kysymyksillä tutkittiin rajavartijoiden työn arvopohjaa ja arvojen liittymäpintaa Rajavartiolaitoksen strategiaan arvoihin.

Tutkimusmetodi sisältää käytäntöjä ja sääntöjä, joiden avulla tutkimuksen havaintoja voidaan tulkita niin, että voidaan arvioida niiden merkitystä johtolankoina. Ilman tiettyä metodologiaa saattaa muuttua tutkijan ennakkoluulojen empiiriseksi todisteluksi. Metodien tulee tarjota aineistolle yllätysmomentti, eli sen tulee korjata mahdolliset väärät hypoteesit. (Alasuutari 1995, 72–73) Metodien merkitys korostuu laadullisessa tutkimuksessa, koska kerätty aineisto on tulkittavissa useammilla tavoilla kuin vaikkapa kvantitatiivinen aineisto. Kun tutkimuksen tutkimusmetodia valittiin, kriteeriksi nousi, että metodi keskittyy enemmän kyselyn sisältöön (vallitsevaan kulttuurityyppiin ja avoimiin kysymyksiin). Tämän takia diskurssianalyysin käyttö ei olisi ollut perusteltua. (Alasuutari 1995, 73) Tutkija valitsi käytettäväksi tutkimusmetodiksi sisällönanalyysin, joka on laadulliselle tutkimukselle yleinen metodi. Metodien valintaperusteet on esitelty perusteluineen kappaleessa 4. Tutkimustulokset.

1.7 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen alkuperäistä aihetta, Rajavartiolaitoksen arvot arjessa, tapaustutkimus, esitettiin syksyllä 2006 kandidaatintutkielman aiheeksi. Valitsin aiheen ja tein kandiditutkielmani tutkimalla Rajavartiolaitoksen arvoja Schalom Schwartzin arvoteorian avulla.

Keväällä 2008 aloitin kandiditutkielmani laajentamisen sotatieteiden maisterin tutkinnon laajuuteen eli pro gradu – tutkimukseksi. Aloitin tutkimuksen syventymällä psykologiaan, sosiologiaan ja sosiaalipsykologiaan. Samalla keräsin itselleni muita arvoista tehtyjä tutkimuksia ja sain uusia näkökulmia tutkimukseen Maanpuolustuskorkeakoululla järjestetyssä arvoseminaarissa.

Kesän ja syksyn aikana kokosin tutkimukseni teoreettisen taustan. Teoreettiseen osuuteen keräsin materiaalin suurelta osin yliopistoista löytyvästä kirjallisuudesta ja erilaisista yliopistoissa tehdyistä tutkimuksista, koska Maanpuolustuskorkeakoulusta lähdemateriaalia löytyi todella suppeasti.

Marraskuussa valitsin kilpailevien arvojen teorian aiheeni viitekehyyksi, koska sen avulla pystyin muokkaamaan luotettavan kyselyn Helsinki-Vantaan lentokentän Rajatarkastusyksikölle. Marras- ja joulukuussa rakensin kyselyni valmiiksi ja viimeistelin teoreettisen kehykseni tutkimukseeni.

Tammikuun alussa 2009 kävin heti tekemässä kyselyn Helsinki-Vantaan lentokentän rajatarkastusyksikössä. Kävin tekemässä kyselyn kolmen eri työvuoron aikana, jolloin sain tarvittavan määrän vastauksia.

Tammikuussa ja helmikuussa analysoin saamiani vastauksia, viimeistelin tutkimuksen teoreettisen osuuden ja kirjoitin omat johtopäätökseni. Tutkimusraportti valmistui maaliskuun alussa, jolloin kaikki johtopäätökset oli saatu valmiiksi.

1.8 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne noudattaa seuraavaa kappalejakoja, jonka perusteella tutkimus on laadittu:

Kappale 1: Johdanto. Kappale käsittelee tutkimuksen taustaa ja siinä perustellaan tutkimuksen ajankohtaisuutta. Samalla kappaleessa määritellään tutkimusongelma, tutkimuksen tavoite ja esitellään käytettävä tutkimusmenetelmä.

Kappale 2: Tutkimuksen teoreettinen kehys. Kappale käsittelee aiheen teoreettisen tiedon ja perustelee valitun teoreettisen viitekehyksen käytön johtamisen nelikentän avulla.

Kappale 3: Rajavartiolaitos. Kappaleessa esitellään Rajavartiolaitoksen visio, päämäärät ja arvot. Kappaleessa esitellään myös Helsinki-Vantaan lentokentän Rajatar-kastusyksikkö tutkimuskohteena.

Kappale 4: Helsinki-Vantaan lentokentän rajavartijoiden arvot. Tämä kappale on tutkimuksen pääluku. Kappaleessa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, tutkimusmetodi, keskeiset tutkimustulokset ja empiirisen tutkimuksen luotettavuusanalyysi. Kappaleeseen sisältyvät myös tutkimustuloksien johtopäätökset.

Kappale 5: Tutkimuksen yhteenveto. Kappaleessa liitetään yhteen tutkimuksen teoreettinen ja empiirinen osuus ja samalla vastataan tutkimuksen pääkysymykseen. Kappaleeseen sisältyvät myös tutkimusta koskeva luotettavuusanalyysi, lähdekritiikki ja diskussio. Diskussiossa arvioidaan, miten tutkimuksessa on onnistuttu ja mitkä ovat jatkotutkimustarpeet aiheeseen liittyen.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN KEHYS

2.1 Arvot

Arvotutkimuksen tarve on kasvanut ja arvotutkimukset ovat vuosikymmenten aikana lisääntyneet. Yksimielisyyttä arvon käsitteestä ei ole saatu aikaan, sillä arvoja on mahdotonta määritellä yksiselitteisellä tavalla. Arvot eivät ole yhteiskuntatieteilijöiden ”yksityisomaisuutta”, joten eri tieteenalojen määritelmät arvon käsitteelle ovat valtavat. Arvon käsitteen määrittelyn erot johtuvat eri tieteenalojen välisistä eroista. (Mikkola 2003, s.30–31) Aloitetaan tutkimalla ensiksi, mitä arvot oikeastaan ovat ja miten ne ilmenevät ihmisen toiminnassa.

2.1.1 Mitä arvot ovat?

Arvokeskustelun myötä arvoista voidaan ajatella seuraavaa: Arvot ovat jotakin sellaista, josta ihmiset voivat keskustella ja päästä yksimielisyyteen. Toiseksi ajatellaan, että arvot vaikuttavat ihmisten ratkaisuihin ja koko yhteiskunnan toimintaan. Voidaan myös todeta, että arvot vaikuttavat ratkaisevasti ihmisen maailmaan ja sen asioiden hoitamiseen. (Airaksinen 1994, 12)

Yhden määritelmän mukaan arvot voidaan määritellä seuraavasti. Arvoja ovat yleiset päämäärät, jotka vaikuttavat ihmisen toimintaan ja niiden perusteella ihmiset arvioivat toimintaansa ja yhteiskuntaansa. Arvot ovat tilanteesta toiseen pysyviä, mutta päämääritään vaihtelevia, ja ne ohjaavat ihmisen tai yhteisön toimintaa. Arvoja tarkasteltaessa voi huomata, mitkä asiat ovat hyviä ja tavoiteltavia. (Pirttilä-Backman yms. 2005, 7)

Yhteiskuntatieteilijä Florence Kluckhohnin mukaan arvo on yksilölle tunnusomainen tai ryhmälle luonteenomainen käsitys toivottavasta, mikä vaikuttaa käytössä olevien toiminnan keinojen tai päämäärien valintaan. On oleellista huomata, että Kluckhohn ei ole olettanut ihmisten olevan välttämättä tietoisia arvoistaan. Arvot myös vaihtelevat riippuen siitä, puhutaanko yksilön vai yhteisön arvoista. Kluckhohn selittää määritelmällään sitä, että arvot eivät ole sama asia kuin ihmisten toivomukset ja halut. (Kluckhohn 1954, 395)

Tutkija Milton Rokeach on tukeutunut osittain omassa arvon määritelmässään Kluckhohnin näkemyksiin, mutta ei ole halunnut määritellä arvoja käsityksiksi toivottavasta. Rokeachin mukaan arvo on uskomus siitä, että jokin menettelytapa tai päämäärä on henkilökohtaisesti tai sosiaalisesti parempi verrattuna johonkin toiseen. Eli arvo on se, kun henkilö pitää jotain päämäärää tai menettelytapaa parempana verrattuna johonkin toiseen. (Rokeach 1973, 5–12, 24–25; 1976, 113, 124, 159–160) Milton Rokeachin mukaan arvoja on olemassa kahdenlaisia, on välineellisiä arvoja ja itseisarvoja. Välineellisiä arvoja ovat esimerkiksi luotettavuus tai ahkeruus, koska ne ohjaavat päivittäistä toimintaamme. Itseisarvoja ovat esimerkiksi hyvinvointi ja onnellisuus, koska ne ovat päämääriä, joita pyrimme elämässämme saavuttamaan. Myös organisaatioilla esiintyy näitä molempia arvoja arvoperustassaan ilman erottelua. (Salmela 2005, 7) Rokeach arvioi tekemiensä erilaisten teoreettisten ja empiiristen tutkimusten mukaan aikuisella olevan noin kahdeksantoista (18) itseisarvoa ja suuri määrä välinearvoja verrattuna itseisarvoihin. (Rokeach 1973, 3–11) Airaksisenkin mukaan arvot jaetaan itseisarvoihin ja välinearvoihin juuri elämänsuunnitelmia ajatellen. Puhuttaessa itseisarvoista jotkin päämäärät ovat sinänsä ja sellaisinaan hyviä. Vaikka maailmassa ei olisi mitään muuta kuin nämä arvot, maailma olisi hyvä. Välinearvot taas edistävät itseisarvoja. Välineen käyttö edellyttää, että saavutettavissa oleva päämäärä tunnetaan. Vasta tällöin välineen käyttö kannattaa ja väline on arvokas. (Airaksinen 1994, 30) Yhteistä Kluckhohnin ja Rokeachin arvomääritelmille on, että niissä molemmissa arvojen oletetaan olevan muutakin kuin pelkkiä yksilöllisiä haluja, toiveita tai tarpeita. (Mikkola 2003, 32)

Arvotutkija Schalom Schwartz on määritellyt arvot myös toivottaviksi päämääriksi, mutta hänen mukaansa arvot eroavat toisistaan painoarvoltaan. Arvot ohjaavat yksilön elämää periaatteiden kautta. (Schwartz & Huisman 1995, 89) Perimmiltään arvot koskevat käsitystä hyvästä elämästä eli mitä ihminen pitää tavoiteltavana ja päämääränään. (Mikkola 2003, s.30–31, Tapaninen 2002, 2)

Arvot voidaan jakaa myös ulkoisiin ja sisäisiin arvoihin. Tätä erottelua tehdään harvoin arkiajattelussa, vaikka ajatus on tärkeä ja selventää samalla myös itseisarvon ja välinearvon käsitettä. Sisäinen arvo kuuluu asioille, joista ei voida puhua jonkin käytännön asian yhteydessä antamatta niille arvoa, eli pitämättä niitä arvossa jonkin suunnitelman tai elämäntavan toteuttamisen vuoksi. Ulkoinen arvo sisältää ne asiat, joilla ei ole sisäistä arvoa, eli joista voidaan puhua antamatta niille arvoa. Esimerkiksi puutarha on sisäisesti arvokas asia, koska aina kun puhutaan puutarhasta, puhutaan

tavoittelemisen arvoisesta asiasta. Jos joku ei osoita mielenkiintoa puutarhoja kohtaan, niin hänenkin on myönnettävä, että puutarha on positiivisesti arvoväritteinen käsite. Tämä taas johtuu siitä, että puutarhasta puhuttaessa puhutaan puutarhahoidon elämäntavasta ja suunnitelmasta, joka on arvokas. Ulkoisia arvoja ovat esimerkiksi raha ja menestys, koska niiden ajatellaan olevan haluttavia ja tämä halu voidaan tyydyttää miten tahansa. Arvon ulkoisuus merkitsee juuri sitä, että arvo ei liity erityiseen elämänsuunnitelmaan ja sen arvoihin. (Airaksinen 1994, 32–33)

Tietyn arvon kannattaminen voi ilmetä ihmisessä kahdella tavalla, puheen (ja/tai ajatuksen) tasolla tai toiminnan tasolla. Kun henkilö kannattaa jotain arvoa, hän pohjaa tekonsa tähän arvoon ja käy samalla keskustelua itsensä kanssa ”sisäisesti”. Samalla arvon oletetaan myös näkyvän hänen käytännön toimintansa tasolla. Eli henkilön toiminta ja käytös ovat puheen kanssa saman arvon mukaisia. (Tapaninen 2002, 4) Toisaalta mikäli arvot eivät perustu kulttuurissa tapahtuneeseen oppimiseen, voi arvon käyttäytymistä erilaisissa vaativissa tilanteissa olla mahdoton ennustaa, jolloin sanat ja teot saattavat olla ristiriidassa keskenään. (Salmela 2005, 11) Tämä korostaa kulttuurin merkitystä yksilön arvomaailmassa ja toiminnassa.

Suomen kulttuurissa arvoista puhutaan hyvin yleisessä merkityksessä ja ne tarkoittavat yleensä hyviä ja haluttavia asioita. Silloin kun kyseessä on satunnaisen henkilön aivan oma ja erityinen halu, arvon käsite ei sovellu asiaan. Kuitenkin aina kun puhutaan arvoista, puhutaan yleisesti tunnustetusta hyvästä tai halusta. (Airaksinen 1994, 23)

Miten arvot ja arvostukset eroavat käsitteinä toisistaan? Arvostukset ovat ihmisten omia käsityksiä asioiden merkityksestä hyvyyden tai huonouden kannalta tarkasteltuna. Joku pitää koirista ja toinen inhoaa niitä. Tai joku arvostaa voimaa ja toinen nopeutta. Arvostuksilla ei ole ”rajoja”, eli arvostukset vertautuvat haluihin. Arvot taas ovat rajoituksia sille, mitä ihminen voi arvostaa ja haluta, koska arvot ovat oikeita arvostuksia, sillä niihin liittyy omalla tavallaan totuuden kaltainen piirre. Arvojen ja totuuden suhde taas tuottaa ongelmia. Toisaalta arvostukset ja uskomukset sekä arvot ja tieto voidaan rinnastaa toisiinsa. Totuus rinnastuu näihin taas siten, että arvostukset ja uskomukset ovat tosia vain sattumoisin, kun taas arvot ja tieto ovat aina tosia. Arvot ja uskomukset ovat raaka-ainetta, jota muokkaamalla pääsemme käsiksi arvoihin ja tietoon. Arvot taas ovat oikeita, päteviä ja tosia arvostuksia ja tieto koostuu toisista ja perustelluista uskomuksista. (Airaksinen 1994, 24–25)

Marxilaisten mukaan arvot ovat enemmän vaikuttamisen kohde kuin väline. Talous ja valta vaikuttavat arvojen muokkautumiseen. Ihmiset voivat siis olla miten hyviä tahansa tai huolehtivia, mutta ilman toimivan talouden tukea heidän hyvyytensä on yhtä tyhjän kanssa. Arvot ovat siten materialistisia. (Airaksinen 1994, 13)

2.1.2 Miksi arvoja tutkitaan?

Edellisestä kappaleesta voidaan vetää johtopäätöksenä, että jo arvojen määrittelemisen on tuskaista ja monimutkaista. Miksi arvojen tutkiminen on aloitettu vasta 1900-luvun jälkipuoliskolla? Miksi mielenkiinto arvojen tutkimiseen on herännyt vasta nyt?

Julkisissa keskusteluissa nykyaikaa on kuvattu egoismin ja materialismin kaudeksi. Tieteellisen tutkimus ei kuitenkaan tue näitä arvoja, koska tieteellisen tutkimuksen mukaan länsimaisissa teollistuneissa yhteiskunnissa ihmisten arvoissa on parhaillaan tapahtumassa perustavia muutoksia. Nämä muutokset kohdistuvat uudenlaisiin ei-materiaalisiin arvoihin. Nämä uudet ei-materiaaliset asiat motivoivat ihmisen toimintaa ja ihmiset mieltävät arvonsa eri tavoin kuin ennen. (Mikkola 2003, 20) 1970-luvulla tutkija nimeltä Ronald Inghart esitti näkemyksen, että kehittyneissä läntisissä teollisuusmaissa on toisen maailmansodan jälkeen ollut käynnissä muutos ihmisten arvomaailmassa. Inghartin tutkimuksen mukaan taloudellisen hyvinvoinnin ja fyysisen turvallisuuden, jotka ovat materialistisia arvoja, arvostus on vähentynyt. Itsearvostuksen, sosiaalisten suhteiden ja itsensä toteuttamisen arvostus on taas kasvanut. Kuitenkin taloudellista ja fyysistä turvallisuutta arvostetaan edelleenkin, mutta aiempaa enemmän halutaan kohentaa elämänlaatua. (Inghart 1977, 3, 21–24, 28, 42; 1990, 68–70; 1997, 33–36) Suomessakin arvojen on havaittu kehittyvän 1970-luvulta 1990-luvulle tultaessa juuri Inghartin tutkimuksen mukaiseen suuntaan ja kehitys on jatkunut myös laman aikana. (Nurmela, Pehkonen & Sänkiäho 1997, 262)

Länsimaissa havaittu suuri arvomuutos on individualismin leviäminen yksilöllisenä arvona ja yhtenä yhteiskunnan rakennepiirteenä. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilön vapauden ja itseohjautuvuuden arvostettavuus on lisääntynyt. Teorian mukaan yksilöt haluavat entistä vahvemmin toteuttaa ja kehittää itseään sekä valita ja muokata arvojaan itsenäisemmin ilman, että eri auktoriteetit vaikuttavat siihen. (Halman 1996, 195–198) Tämän arvomuutoksen takia arvot ovat nykyään tutkimuskohteena haastavia ja mielenkiintoisia ja ovat siksi nousseet trendi-aiheiksi tutkijoiden parissa.

Arvojen on todettu tutkimustuloksien perusteella olevan ihmisen päämääriä, jotka vaikuttavat yksilön toimintaan ja arvojen perusteella yksilöt vaikuttavat toimintaansa ja yhteiskuntaansa. (Pirttilä-Backman yms. 2005, 7) Organisaatiot heijastavat yhteiskunnassa tapahtunutta kehitystä. Suomalainen yhteiskunta on viime vuosikymmeninä muuttunut maatalousvaltaisesta yhteiskunnasta teolliseksi tietoyhteiskunnaksi. Muuttumisen vaikuttavat olennaisesti arvojen ja asenteiden muuttuminen. (Juuti 1992, 286)

Koska arvot vaikuttavat vahvasti yksilön toimintaan, myös eri organisaatiot ja yhtiöt ovat heränneet tutkimaan ja määrittelemään arvoja. Nykyään mikään organisaatio ei selviä, ellei se tee itselleen selväksi mission, strategian, vision ja arvojen käsitettä. Arvojen tutkimiseen ja niiden määrittämiseen on muutamia konkreettisia megasyytä. (Aaltonen yms. 2003, 201–202)

- Maailma on muuttunut monimutkaisemmaksi. Jotta organisaatiot voivat edes jollain lailla hallita moninaisuutta, niiden on etsittävä muutamia yksinkertaisia määrittelyjä tyyliin ”tästä me pidämme kiinni”.
- Länsimainen kulttuuri on siirtymässä pois rationaalismekanistisesta maailmankuvasta kohti monipuolisempaa tulkintaa. Juuri tässä siirtymävaiheessa arvoja määritellään uudelleen ja kysytään: ”Mikä organisaatiolle on tärkeää ja mitkä ovat organisaation aitoja tavoitteita?”
- Globaalisatiolla on suuri vaikutus organisaation arvoihin, kun saman alan organisaatiot etsivät yhdistäviä arvoja. Esimerkiksi Rajavartiolaitos voisi synkronoida arvojaan muihin EU-maiden rajavartiopalvelun arvoihin tai FRONTEX:n arvoihin.

2.1.3 Arvot ja normit

Akateemikko Erik Allardt toteaa sosiaalisista normeista, että ne ovat keinoja, joiden avulla arvojen edellyttämiä valintoja saadaan aikaan. (Allardt 1985, 58) Normit esiintyvät kirjoitettuna tai kirjoittamattomina sääntöinä, periaatteina ja tapoina, joiden varassa yhteisö elää. Normit eroavat arvoista siten, että normit ovat enemmän ohjeellisia. Ne kertovat, mitä saa tehdä, mitä pitää tehdä tai mitä ei saa tehdä. (Allardt 1985, 59–60) Normi eroaa arvosta myös sitä kautta, että normi käsittelee käyttäytymistä, erityisesti joissakin tilanteissa. (Rokeach 1973, 19) Teija Mikkola tarkoittaa normilla sekä yksilön itselleen asettamia toimintaohjeita että yhteisöllisiä ohjeita. Samaan aikaan normit edesauttavat arvojen saattamista käytäntöön ja tuovat toimintaan joh-

donmukaisuutta. (Mikkola 2003, 36) Miten normit esiintyvät Helsinki-Vantaan lentokentällä rajavartijoiden jokapäiväisessä työssä? Rajavartijat ovat valtion virkamiehiä ja heitä velvoittavat työssään erilaiset lait, jotka ovat näkyvimpiä normeja Rajavartiolaitoksen työnteossa. Mutta muita normeja ovat myös erilaiset säädökset kuten voimankäytösäädökset ja muut laitoksen sisäiset ohjeet.

2.1.4 Arvot ja asenteet

Miten arvot eroavat asenteista? Yleensä abstraktisuus yhdistetään arvoihin, kun ne halutaan erottaa asenteista. Arvot samaistetaan yleisesti asenteisiin. (Schwartz 1992, 4) Mitä asenteet ovat? Yleisesti kysyttäessä asenteet mielletään joko myönteisiksi tai kielteisiksi tunteiksi asioita tai henkilöitä kohtaan, eli tunne on mukana ilmaisemassa asennetta. Asenne eroaa tällöin uskomuksista, jotka ovat tiettyä kohdetta koskevia mielipiteitä, tietoa ja ajatuksia. (Stahlberg & Frey 1996, 207–208)

Toisen näkemyksen mukaan asenne ei ole pelkkä myönteinen tai kielteinen tunne jotain kohdetta kohtaan. Asenne nähdään kolmena yhdessä reaktiona, johon vaikuttaa kolme eri komponenttia (affektiivinen, kognitiivinen ja behavioraalinen). Tässä kolmidimensionaalisessa mallissa tunne (affektiivinen), uskomukset ja ajatukset kohteesta (kognitiivinen) ja käyttäytymisaikomukset (behavioraalinen) esiintyvät kaikki yhdessä. (Eagly & Chaiken 1993, 1–2)

Eaglyn ja Chaikenin mukaan asenteet voivat olla joko opittuja tai ei-opittuja, pysyviä tai muuttuvia, tärkeitä tai yhdentekeviä. Asenteelle on olennaista, että sillä on jokin tietty kohde, esimerkiksi abstraktina kohteena liberalismi tai konkreettisempaan kohteena sohva. Eaglyn ja Chaikenin mukaan asenteita, jotka ilmaisevat abstrakteja päämääriä, kutsutaan tavallisesti arvoiksi. (Eagly & Chaiken 1993, 1–5.)

Eaglyn ja Chaikenin mukaan asenteet voivat olla joko opittuja tai ei-opittuja, pysyviä tai muuttuvia tai tärkeitä tai yhdentekeviä. Asenteelle on olennaista, että sillä on jokin tietty kohde, esimerkiksi abstraktina kohteena liberalismi tai konkreettisempaan kohteena sohva. Eaglyn ja Chaikenin mukaan asenteita, jotka ilmaisevat abstrakteja päämääriä, kutsutaan tavallisesti arvoiksi. (Eagly & Chaiken 1993, 1–5.)

Yleisesti arvojen ja asenteiden välille tehdään tiukempi ero. Milton Rokeachin mukaan arvot ja asenteet eroavat selvästi toisistaan. Arvo on asennetta yleisempi ja pe-

rustavampi käsite. Arvot ovat abstrakteja, kun taas asenteet ovat kohde- ja tilansidonnaisia. Arvot ovat arvioinnin perusta, joten ne ovat täten asenteita keskeisimpiä. Myös yksilön arvojen ja asenteiden määrä on erilainen. Ihmisellä on tietty määrä arvoja, kun taas asenteita esiintyy huomattavasti enemmän. (Rokeach 1973, 18–19) Arvojen ja asenteiden eroa voidaan selventää esimerkillä. Uskomuksessa abstraktin tasa-arvon toteutumisen toivottavuudessa on kyse arvosta, kun taas reagoinnissa, kun oma lapsi avioituu eriroutuisen ihmisen kanssa, on kyse asenteesta. Kaikki asenteet eivät kuitenkaan ilmaise arvoja. Silloin kun asenteet ovat yhteydessä arvoon, on asenteiden ja arvojen yhteys voimakkaampi kuin päinvastaisessa tilanteessa. (Maio & Olson 1995, 267–269, 281–283)

2.1.5 Miten arvoja tutkitaan?

Arvot ovat siis monimutkaisia tutkia ja siksi niiden tutkiminen on todella haastavaa. Miten arvoja ylipäättään voidaan tutkia? Miten sellaisia asioita voidaan tutkia, joita yksilö tai yhteisö ei välttämättä edes itse tiedosta?

Arvoja on tutkittu laajasti 1990-luvulla. Varsinkin 1980-luvun jälkeen arvojen vaikutusta eri yhteisöjen ja kulttuurien sisällä on alettu tutkia. Esimerkiksi RISC -tutkimuslaitos on tutkinut eurooppalaisten arvojen muutoksia sotien jälkeen 1990-luvulle asti.

Yksi maailman kuuluisimmista arvoteoreetikoista on S. H. Schwartz, joka ryhmitellyt ihmisten arvot kymmeneen ryppääseen: voima, päämäärä, nautinto, virikkeet, vapaus, universaalit arvot, hyvä tahto, perinteet, samankaltaisuus ja turvallisuus. Ne ovat suhteessa toisiinsa, osa rinnakkaisina ja täydentävinä, osa vastakkaisina. Vastakkaisia arvoja ei voi toteuttaa samanaikaisesti niiden ristiriitaisuuden takia, mutta vierekkäiset arvot täydentävät ja tukevat toisiaan. (Aaltonen ym. 1999, 63–64) Schalom Schwartz on luonut teoriansa yli 70 tekemänsä tutkimuksen perusteella, jossa tutkimuskohteena ovat olleet eri kulttuurit. Suomalaisille tehty sama tutkimus osoitti, että vaikka jokaisella ihmisellä onkin oma yksilöllinen arvoprofiilinsa, niin suomalaiset sijoittuvat Schwartzin arvokehälle aivan tietyllä tavalla. (Puohiniemi 2002, 45) Suomessa arvojen tutkimus on edennyt huimaa vauhtia maailman mukana. Esimerkiksi Johtamistaidon Opisto on tekemissään arvotutkimuksissa vuosien varrella vertailut organisaation johdon ja henkilöstön arvomaailmoja eri kyselyillä. Tutkimuksissa on havaittu, että esimerkiksi ihmisläheisten arvojen merkitys on henkilöstölle suurempi kuin johdolle. (Aaltonen ym. 2003, 28)

Suomessa on myös tutkittu strategisia arvoja ja niiden jalkautumista käytännön tasolle. Tutkimuksen tueksi ei kuitenkaan löytynyt yhtään yliopiston opinnäytetyötä tai tutkimusta, mutta erilaiset konsulttifirmat ovat tehneet yhtiöille tutkimuksia niiden arvoista. Esimerkkinä voidaan esitellä Novetos OY, joka on coaching-, valmennus-, konsultointi- ja tutkimusyritys, jonka yksi osaamisalue on arvot. (www.Novetos.fi) Vuonna 2005 Novetos OY julkisti tutkimuksen pörssiyhtiöiden julkilausutuista arvoista, jossa tutkittiin miten yhtiöt olivat määritelleet strategiset arvonsa ja mikä merkitys niillä oli käytännön työn kannalta. (www.Novetos.fi)

Puolustusvoimissakin on tutkittu paljon arvoja, esimerkiksi opinnäytetöissä ja Kadettikunnan tutkimuksissa. Puolustusvoimissa on tutkittu sotilaiden maanpuolustustahtoa ja vastaavia arvoja. Niitä olisi voinut vertailla tämän tutkimuksen tuloksiin tai samoja kyselyjä olisi voinut käyttää tässäkin tutkimuksessa. Valitsemaani Kilpailevien arvojen teoriaa ei ole käytetty tämän tutkimuksen kannalta oleellisimmissa Puolustusvoimien tutkimuksissa, joten Puolustusvoimien tutkimuksien tuloksien vertaaminen tämän tutkimuksen tuloksien kanssa ole ollut olennaista tai tärkeää. Rajavartiolaitoksen sisällä ei ole aiemmin tehty strategisiin arvoihin liittyvää tutkimusta, koska arvot ovat vielä suhteellisen nuoria. Kuitenkin tutkimusta on tehty turvallisuuden käsitteen näkökulmasta, jolloin Rajavartiolaitoksen arvot ovat olleet oleellisina mukana tutkimuksen taustalla.

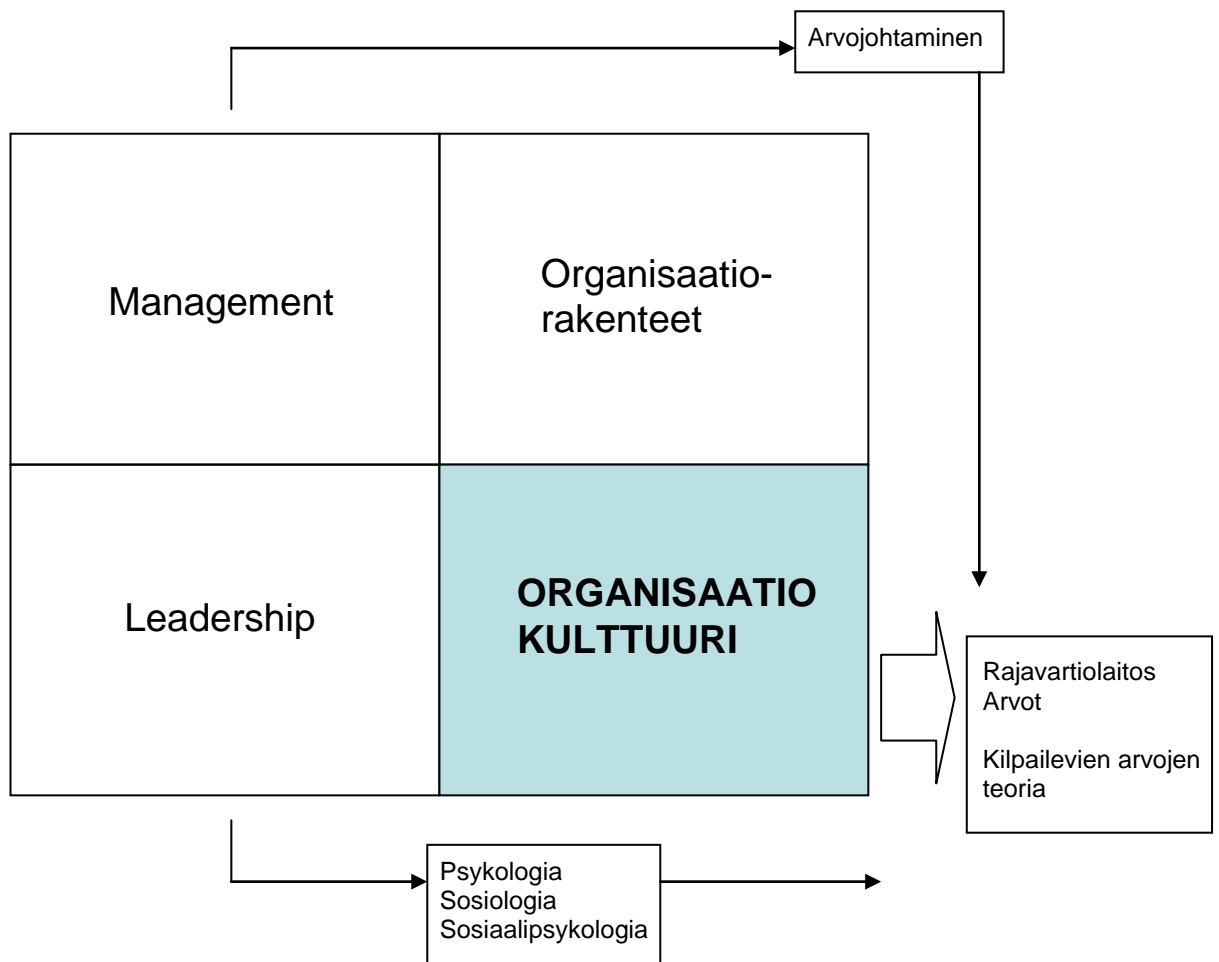
2.2 Organisaatiokulttuuri

Deal & Kennedy näkevät strategian ja kulttuurin olevan täysin yhteydessä toisiinsa. Kulttuuri on erittäin stabiili ja strategian on onnistuakseen otettava se huomioon. (Laaksonen 2004, 5) Voidaan siis sanoa, että organisaatiokulttuuri tuottaa strategian ja strategia taas vaikuttaa vastaavasti menestykseen, joka puolestaan vahventaa tai heikentää organisaatiokulttuuria. (Varis 2002, 25)

2.2.1 Johtaminen ja organisaatiokulttuuri

Johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna tutkin aiheitani johtamisen nelikentän avulla. Johtamisen nelikenttä koostuu neljästä erilaisesta kentästä (management, leadership, organisaatorakenteet ja organisaatiokulttuuri), joiden näkökulmasta aiheita voidaan tutkia. Valitsin tutkimukseni näkökulmaksi organisaatiokulttuurin kentän, koska tutkin Rajavartiolaitoksen arvoja organisaatiokulttuurin avulla. Tutkimuksessa on

kuitenkin huomioitu managementin kentästä arvojohtaminen, koska se on olennainen työkalu arvoja määriteltäessä ja arvojen toteutumisen valvomisessa. Myös leadership kentän työkaluista tutkimuksessa on huomioitu psykologia, sosiologia ja sosiaalipsykologia. Nämä ovat tutkimuksessa kuitenkin vain taustavaikuttajina. Organisaatiokulttuurin näkökulmasta tutkin Rajavartiolaitoksen organisaatiokulttuuria ja sen strategisia arvoja. Olen valinnut tutkimukseni teoreettiseksi viitekehikseksi kilpailevien arvojen teorian, jonka avulla tutkin Helsinki-Vantaan Rajatarkastusyksikön organisaatiokulttuuria ja arvoja.



Kuva 1. Johtamisen nelikenttä.

2.2.2 Organisaatiokulttuuri ja arvot

Organisaatiokulttuurin on sanottu tarkoittavan esimerkiksi organisaation arvoja ja yhteisön henkilöstön yleisesti hyväksymää merkitysjärjestelmää. (Pettigrew 1979, 24)

Nykypäivänä arvokeskusteluissa tietyt abstraktiotasolle nostetut arvot saavuttavat helposti yleisen hyväksynnän. Esimerkiksi tasa-arvo on hyvä esimerkki. Kaikki kan-

nattavat yleensä sitä ja nimeävät sen julkisesti tärkeäksi arvoksi. Kuitenkin todellinen kannatus alkaa rakoilla, kun tiedustellaan henkilöiden valmiutta ottaa erirotuinen ihminen naapuriksi. Tällaiset abstraktit arvot eivät pidäkään enää paikkaansa käytännössä. Jotta yksilön voitaisiin sanoa kannattavan jotain arvoa, oletetaan sen myös ohjaavan hänen valintojaan ja arviointejaan. (Rescher 1976, 212–214) Sama ongelma on osittain iskostunut myös suomalaisiin organisaatioihin, kun ne ovat alkaneet määrittää itselleen arvoja.

Tietyt organisaatiot määrittävät itselleen arvoja, koska se on ”tapana”. Vuonna 2001 tehdyn arvotutkimuksen mukaan 88 prosenttia suomalaisista organisaatioista oli määritellyt itselleen yhteiset arvot, mutta viidennes arvonsa määrittäneistä organisaatioista ei ollut määrittänyt arvojensa sisältöä. (Kauppinen 2002, 75) Organisaation johdon tulisi tajuta, että arvot eivät ole vain yksittäisiä hienoja sanoja organisaation strategiassa, vaan kun ne määritetty huolellisesti, työntekijät voivat sitoutua niihin ja silloin organisaation tavoitteisiin päästään tehokkaammin ja paremmin. Miten arvot siis tulisi määritellä organisaation sisällä?

Johtoporras muodostaa yleensä arvopohjan yhtiön sisällä, eli sen mihin organisaation toiminnan tulisi pohjautua. Kuitenkin johdon kannattaisi määritellä arvot yhdessä organisaation työntekijöiden kanssa, koska tällöin kaikki ovat olleet osallisina niiden määrittämisessä. Samalla työntekijät sitoutuvat niihin rohkeammin ja tuntevat, että he oikeasti työskentelevät osana organisaatiota, eikä pelkästään organisaatiolle. Jos organisaation henkilöstö on pieni, se voidaan ottaa kokonaisuudessaan mukaan arvokeskusteluun. Jos henkilöstöä on paljon, eri henkilöstöryhmistä tulee valita huolella edustaja, jotta arvojen määrittämiselle luodaan parhaat edellytykset. Myös keskusteluun osallistuvien sukupuoli- ja ikäjakauman pitää olla tasainen. (Salmela 2005, 32) Jos työntekijöitä ei ole otettu huomioon arvoja määriteltäessä, voivat arvot muodostaa ristiriitoja työntekijöiden omien arvojen kanssa. Arvot ovat kuitenkin lähtöisin ihmisistä ja heidän kokemuksistaan, mikä on hyvää tai arvokasta, ja ne ohjaavat usein tiedostamattomina ihmisten ajattelua ja toimintaa. (Varis 2002, 5) Tämän takia jokainen työntekijä on tärkeä organisaation sisällä. Rajavartiolaitoksessa johtoporras on strategiaa suunnitellessaan ottanut huomioon myös alempien portaiden mielipiteitä ja näkökulmia arvoja määriteltäessä, jotta yksittäisen rajavartijan on helpompi sopeuttaa arvot osaksi toimintaansa.

Arvojen tunnistaminen on monivaiheinen prosessi. Prosessiin sisältyy menneisyys eli historia ja historiassa tehdyt valinnat sekä tulevaisuuteen liittyvät odotukset, visiot ja tavoitteet. Prosessin osana kannattaa pohtia myös yhteisöjä, joiden kanssa on ollut tekemisissä tai joiden kanssa tekee yhteistyötä tälläkin hetkellä. (Aaltonen ym. 2003, 19) Voidaan siis päätellä, että Rajavartiolaitoksen arvoihin ovat vaikuttaneet Puolustusvoimien arvot ja nykypäivänä Poliisin ja Tullin arvot, varsinkin kun uusi lakiuudistus tuli voimaan. Ainakin tulevaisuudessa Poliisin ja Tullin arvot tulevat vaikuttamaan yhä enemmän, koska yhteistyö on tiivistynyt.

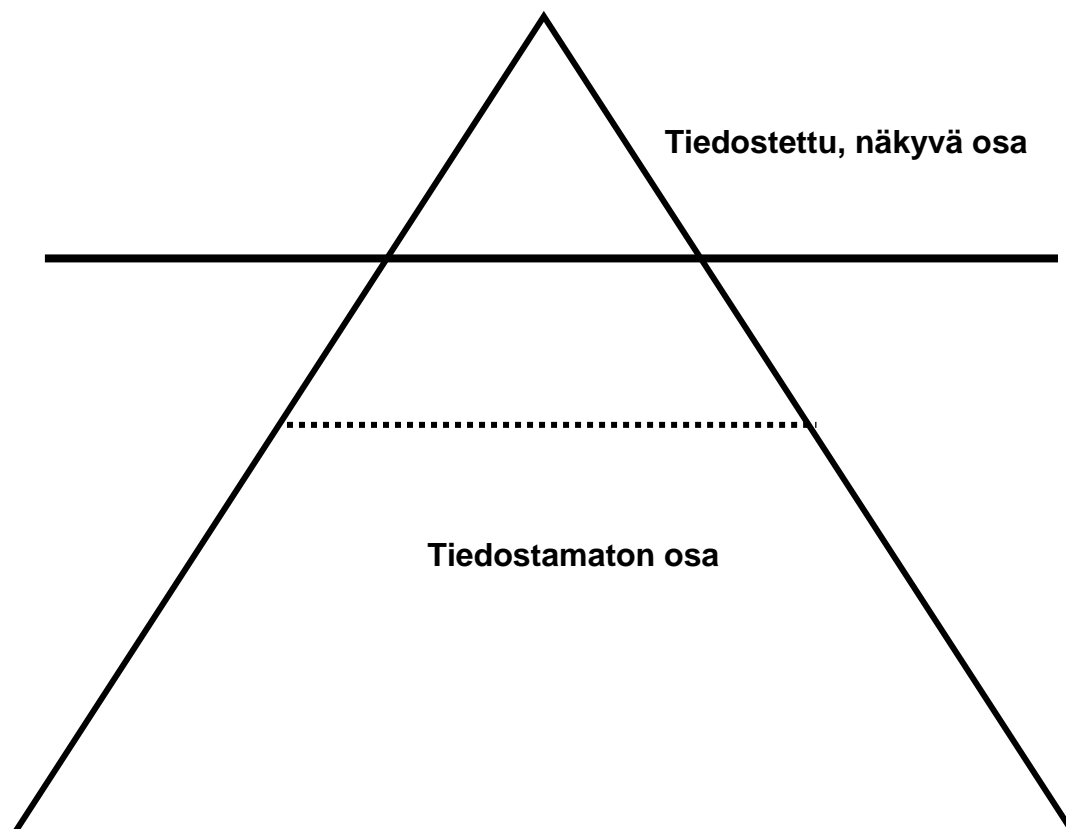
Organisaation ja työntekijän arvojen ei kuitenkaan tarvitse olla aivan samoja. Oikeastaan se olisikin mahdotonta ainakin isoissa organisaatioissa. Siksi arvot tulisikin määrittellä kaikkien organisaatiossa työskentelevien kanssa yhdessä, jotta arvoista saataisiin samansuuntaisia. Tärkeintä onkin, että työpaikan ja työntekijöiden arvojen välillä ei esiinny suuria ristiriitaisuuksia. (Salmela 2005, 39) Kuitenkin on hyvä, että organisaation ja yksilön arvomaailma ei ole samanlainen. Voidaan olettaa, että jos organisaation ja yksilön arvomaailma olisivat täysin identtisiä, kehitys pysähtyisi ja työpaikasta tulisi väritön. Tämän vuoksi on tärkeää, että organisaatiossa on henkilöiden välillä arvohiertymiä, koska niistä syntyy organisaation sisälle uutta innovaatiota. Aivan eri asia on kuitenkin yhteisesti sovitut tavoitearvot, joihin kaikkien tulee sitoutua. Jos yksilön omat tavoitearvot ovat ristiriidassa yhteisten arvojen kanssa, niin on vaikea toimia työyhteisössä. Jos yksilö hyväksyy yhteiset arvot, niin yksilö voi saada energiaa omasta erilaisesta arvomaailmastaan ja tuoda työyhteisöön uusia omia persoonallisia näkemyksiään. On myös todettu, että organisaatioiden työyhteisöjen erilaisuus tukee kehitystä. Myös erilaisuutta suosiva työyhteisö on selvästi vastakohtaansa uudistuskykyisempi. (Aaltonen ym. 2003, 42–43)

Organisaation oma kulttuuri ei aina välttämättä tule tietoisesti esille erilaisissa päätöksissä tai suunnitelmissa, mutta sillä on suuri merkitys kuitenkin kaikessa, mitä organisaation sisällä päätetään tai tehdään. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa kaikessa. Organisaation jäsenet kokevat, oppivat ja ymmärtävät kukin omalla tavallaan organisaatiokulttuurin. Organisaation sisäiseen yhtenäisyyteen ja ulkoiseen sopeutumiseen liittyvät ongelmat on tarkoitus selvittää vallitsevan kulttuurin avulla. Organisaatiokulttuurin ylimpänä tasona toimivat perusoletukset vaikuttavat usein tiedostamatta jäsenten ja tätä kautta myös organisaation toimintaan. (Laaksonen 2004, 17) Tähän liittyen strategia on saatava organisaatiossa kaikkien työntekijöiden tietoisuuteen, ei pelkästään johtoportaan. Strategiaa on muuten mahdotonta saada toimimaan käytännön

tasolla, elleivät kaikki työntekijät ymmärrä sitä tai ole tietoisia siitä. (Kauppinen 2002, 23)

Organisaatiokulttuurin voidaan sanoa pelkistäen jakautuvan kahteen erilaiseen osaan. Toinen osa kulttuurista on näkyvää eli tietoista ja tiedostettua. Tällaiset kulttuuripiirteet ovat helppo välttämätön lähtökohta kulttuurin ymmärtämiselle. Ne ovat kaikkien nähtävissä, ne perustuvat kirjattuihin tai äänilausuttuihin toteamuksiin ja niiden pohjalta voidaan tehdä yksiselitteisiä havaintoja. Toinen osa organisaatiokulttuuria on paljon hankalampi ymmärtää ja tunnistaa, koska se on organisaatiokulttuurin näkymätön eli tiedostamaton osa. Siinä vaikuttavat kulttuurin piilevät piirteet, kuten asenteet, arvostukset, toimintaa ohjaavat arvot, uskomukset, tunteet ja perusoletukset. Tukijatkin korostavat, että organisaation tunnepuolen vaikutus organisaation toimintaan on tärkeä, koska asennetasolla ratkaistaan, lähteväkö alaiset mukaan johdon määrittämiin uudistuksiin. Perusoletukset taas määrittelevät, mihin ryhdytään ja mihin ei. (Aaltonen ym. 2003, 95)

Arvot sijoittuvat näihin molempiin kulttuurin osiin. Kun arvot on päätetty ja kirjattu tavoitearvoiksi, ollaan organisaation tietoisella ja näkyvällä tasolla. Eli arvot ovat osa organisaation kirjallisen materiaalin joukkoa. Arvoprosessin idean ymmärtämiseksi yksi tapa on lähteä liikkeelle jäävuorikuviosta, jossa pinnan päällä on organisaation näkyvä osa, eli kaikki ilmeinen, näkyvä ja kuuluva. Pinnan alla on sitten arvot, arvostukset, asenteet, uskomukset ja perusoletukset. (Aaltonen ym. 2003, 95)



Kuva 2. Jäävuorikuvio (Aaltonen & Junkkari, 1999, 102)

Jäävuorikuvio esittää organisaatiokulttuurin eri tasoja. Kuviossa on kolme tasoa, joihin organisaation kulttuuri voidaan jakaa: (Aaltonen & Junkkari, 1999, 101–102)

- Organisaation näkyvään osaan sisältyvät tekniikka, rakennukset, tunnukset, toimintatavat, järjestelmät, tehtävänimikkeet, organisaatiokaaviot, rakenteet ja tavat.
- Välittömästi jäävuoren huipun alla olevaan osaan kuuluvat arvot, valinnat, yhteisön yhtenäisyys, epävirallinen organisaatio, vallitsevat käsitykset, ja ”puskaraadio”.
- Pohjimmaisena on organisaation tiedostamaton osa, johon kuuluvat erilaiset perusoletukset, ihmissuhteiden luonne, todellisuuden, ajan ja paikan luonne ja yrityksen suhde ympäristöön.

Jäävuorikuviota voidaan verrata myös yksilön tiedostettuun ja tiedostamattomaan tasoon. Tiedostettu osa on pinnan päällä oleva osa ja se käsittää ihmisen psyykestä noin 10 prosenttia. Sama pätee myös organisaatioon eli näkyvä osa vaikuttaa kokonaisuuteen noin 10 prosenttia. Jäävuorimallin mukaan jopa 90 prosenttia lopulliseen onnistumiseen vaikuttaa organisaation alitajunta. Tämä teoria kuvaa sitä, miksi arvoista kannattaa keskustella organisaation sisällä. Arvot ovat lähellä pintaa, joten nii-

hin pääsee käsiksi ja niihin voi vaikuttaa. Ne toimivat samalla myös siltana, kun halutaan vaikuttaa organisaation syvimpiin ja tiedostamattomiin osiin. (Aaltonen & Junkkari, 1999, 102–103)

Jäävuorikuvio on muokattu tunnetuimman organisaatiokulttuurin tutkijan E. Scheinin luomasta viitekehystä. Scheinin viitekehyksessä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan jonkin tietyn ryhmän keksimää, löytämää tai kehittämää perusoletusten mallia, oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen vaikuttavia ongelmiaan. Scheinin malli on toiminut tarpeeksi hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna. (Schein 1987, 26) Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri on ryhmäkokemusten mukaan opittu tulos, ja se on suurimmalta osin tiedostamaton. (Schein 1987, 27)

Joskus saattaa tulla esille tilanne, että yksittäisen työntekijän oma sisäinen menetelmä olisi parempi kuin organisaation kulttuurin muokkaama menetelmä. Tällöin riippuu paljon henkilöstä itsestään ja hänen arvoperustan vahvuudestaan, ratkaiseeko hän asian tietoisesti organisaation muokkaamalla menetelmällä vai tiedostamatta oman sisäisen arvoperustan menetelmällä.

Jos organisaation menetelmä on esimerkiksi yllättävässä tai painostavassa tilanteessa vastoin työntekijän omaa arvoperustaa tai aikaisemmin opittuja toimintatapamalleja, työntekijä voi mahdollisesti suorittaa tilanteen aiemmin oppimallaan tavalla, koska se on hänen vahvin toimintatapamallinsa. Toinen henkilö taas saattaa toimia tilanteessa organisaation toimintatapamallin mukaan, koska se on hänelle paras vaihtoehto. Mutta se ei saa olla (pahasti) ristiriidassa työntekijän oman arvoperustan tai toimintamallien kanssa.

Seuraavaksi kuvataan esimerkkitalanne: Rajavartija on ollut nuorena vuosia mukana kamppailulajiturheilussa ja oppinut siellä itsepuolustustekniikoita. Hän on parinsa kanssa tarkastamassa rajaa ja rajatarkastuksen yhteydessä tuntematon henkilö hyökkää hänen kimppuunsa. Tällöin syntyy tilanne, jossa mukana on stressi ja tilanteen luoma yksilökohtainen paine. Vaihtoehtoina on, että rajavartija toimii rajakoululla opettajien voimankäytösäädösten mukaan ja taltuttaa hyökkääjän opittujen tekniikoiden mukaisesti. Toinen vaihtoehto on, että kyseinen rajavartija käyttää automaattisesti tiedostamattaan nuorena oppimiaan itsepuolustustekniikoita, jotka ovat juurtuneet syväälle hänen mieleensä. Hän taltuttaa hyökkääjän, mutta voimankäyttö menee

yli Rajavartiolaitoksen voimankäytön säädösten. Tällöin tulee pohtia, olisiko rajavarti- ja voinut vaikuttaa menettelytapoihinsa tietoisesti, kun ajatellaan tilannetta hänen näkökulmastaan. Joku toinen olisi voinut menetellä Rajavartiolaitoksen voimankäytösäädösten mukaan, jos se olisi ollut hänen vahvin toimintatapamallinsa. Yllättävyys tai stressi voivat herättää yksilössä omia tiedostamattomia toimintatapamalleja. Yleensä kuitenkin arkipäiväisissä tilanteissa organisaation mallit ovat yksilölläkin käytössä, kunhan ne on tuotu hänelle tietoisuuteen, että hän on voinut syventää ne osaksi omaa toimintaansa siten, että ne eivät ole ristiriidassa hänen omien toimintamalliensa kanssa.

Tämän takia uusi työntekijä tulee perehdyttää heti alusta asti organisaation toimintaperiaatteisiin ja arvoihin, koska siihen kuluu aikaa, että uusi työntekijä syventää itsensä organisaation toimintaperiaatteisiin ja kulttuuriin. Organisaatiossa vallitsevat arvot ohjaavat toimintaperiaatteita. Jotta arvot saadaan luontevaksi osaksi organisaatiota, niiden edistämiseksi tärkeintä on arkinen työ, muistuttaminen, muutosten tekeminen, jatkuva arvioiminen ja konkreettiset toimenpiteet. Tämä voi viedä aikaa, parhaillaan vuosiakin, sillä tällaiset muutokset eivät tapahdu hetkessä. (Salmela 2005, 31) Arvojen juurtuminen organisaatioon mahdollistaa toimintaperiaatteiden muokkautumisen halutunlaisiksi.

Organisaatiokulttuuri välitetään organisaation uusille jäsenille sosiaalisen vuorovaikutuksen seurauksena, kuten tarinoiden ja ohjeiden välityksellä tai avainhenkilöiden matkimisen kautta. Organisaation arvot välittyvät organisaatiossa rakentuneiden myyttien ja tarinoiden avustuksella. Organisaatiokulttuurin (arvojen ja normien) avulla työntekijät tietävät, mitä heiltä vaaditaan, mikä on sallittua tai mikä on kiellettyä. Organisaatiokulttuuri luo sosiaalista järjestystä ja jatkuvuutta, sillä organisaation avainarvot ja normit välittyvät kulttuurin kautta sukupolvelta toiselle. (Juuti 1997, 54)

2.2.3 Arvojohtaminen organisaatiossa

Arvojohtamista voidaan tarkastella kolmessa merkityksessä: (Aaltonen ym. 2003, 185)

- Johtajan tehtävä on oman johtamisensa avulla synnyttää lisäarvoa sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Ilman tätä johtajaa ei tarvita. Hyvä johtaja pitää huolen, että asiakas hyötyy yrityksen palveluista, yhteistyökumppanit kehittyvät ja henkilöstön motivaatio yhteisten tavoitteiden toteuttamisessa py-

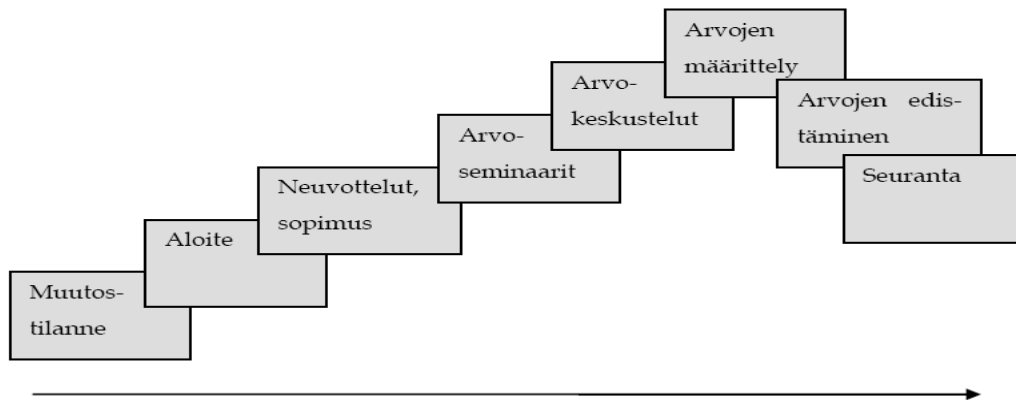
syy korkealla. Johtaminen on arvonmuodostusta ja kaikki hyvä johtaminen on arvojohtamista.

- Kapeammin katsottuna arvojohtaminen on johtamistapa, jossa johtaja sitouttaa organisaationsa työntekijät yhteisiin arvoihin. Hän pitää yhtiön arvot, vision ja strategian kaikilla kirkkaana mielessä. Hän muistuttaa jatkuvasti keskeisistä arvoista ja pitää huolen niiden jalkauttamisesta kaikkiin osiin.
- Arvojohtamista voidaan myös tarkastella johtajan henkisen kasvun näkökulmasta. Hyväksi johtajaksi voi kasvaa itsetuntemuksen ja omien arvojen tunnistamisesta. Henkiseen kasvuun liittyy yksilön kasvu itseohjautuvaksi moraalisesti persoonaksi, joka toteuttaa hyviä päämääriä ilman oman edun välitöntä hyötyä.

Kun organisaatiolle aletaan suunnitella arvoja, prosessi on tärkeää tehdä huolellisesti. Arvot tulee määrittää sen mukaan, millainen organisaatio on kyseessä ja millaisia ovat organisaation tehtävät eli mitä organisaatio tekee ja miten arvot voivat kehittää organisaatiota parempaan ja tehokkaampaan suuntaan tulevaisuutta silmällä pitäen. Arvojohtaminen on johtamistapa, jonka avulla johtaja sitouttaa työntekijät organisaation yhteisiin arvoihin. Kaikilla työntekijöillä tulisi olla selvä käsitys koko organisaation arvoista, visioista ja strategiasta ja johtajan tehtävänä on informoida työntekijöitä näistä asioista ja huolehtia niiden jalkauttamisesta organisaation kaikkiin osiin. Arvojohtamisen yksi ominaisuus onkin, että jokaisella työntekijällä on oikeus tuoda esiin arvoissa esiintyviä ongelmia ja velvollisuus puuttua arvojen vastaiseen toimintaan tai keskusteluun. (Salmela 2005, 34)

Kun arvojen määrittäminen organisaation sisällä käynnistetään, prosessin johtoon tulisi määrittää tietty ohjausryhmä. Ohjausryhmä voi olla sama kuin normaali johtoryhmä, laajennettu johtoryhmä tai erikseen koottu ryhmä, jossa on edustus organisaation eri puolilta. Prosessin alkuvaiheessa on olennaista kartoittaa, mitä organisaatiossa ajatellaan tai koetaan. Arvotutkimuksessa tehtävänä on selvittää henkilöstön ja johdon arvostuksia sekä suhdetta organisaatiossa julkilausuttuihin arvoihin, toiminta-periaatteisiin ja päämääriin. Samalla selvitetään organisaatiossa esiintyviä ”kipukoh-tia”. Esimerkiksi ilmapiirikartoitukset on hyvä tapa selvittää edellä mainittuja asioita ennen prosessin aloittamista. Johdon rooli on olennainen. Arvoprosessin onnistumisen edellytys on johdon sitoutuminen ja aktiivinen osallistuminen prosessiin ja arvoihin. Johto myös valitsee keskeiset teemat tulevaisuuden tähtäimessä. Johdon on tärkeää perustella muille prosessin osallisille yhteinen tavoite eli mitä ollaan tekemässä

ja miksi. Tällöin kaikki tietävät tavoitteen ja motivaatio pysyy korkealla. (Aaltonen ym. 2003, 135)

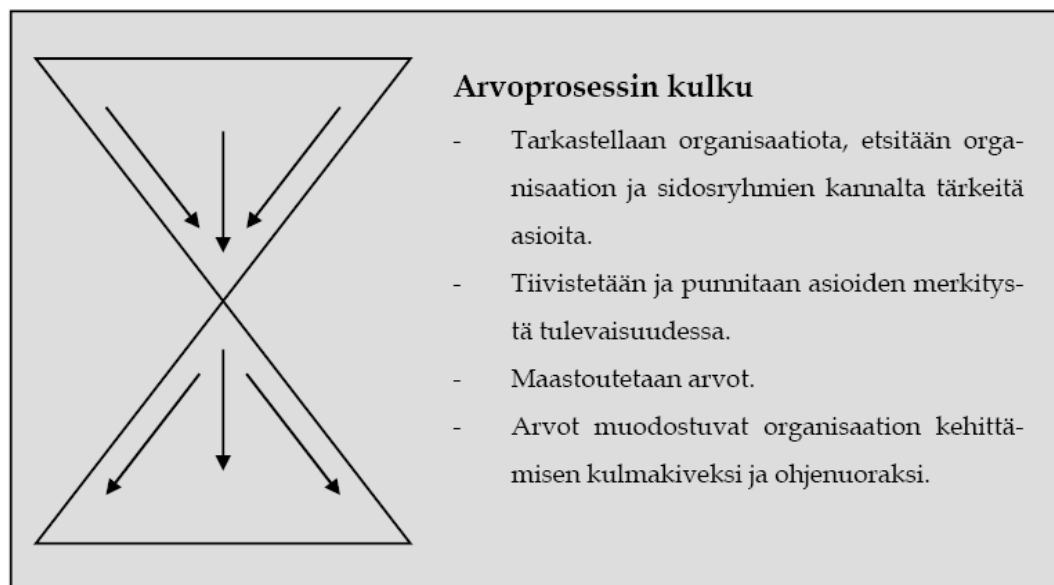


Kuva 3. Arvoprosessin kulku, vaihtoehto 1. (Salmela 2005, 26)

Yllä oleva kuva esittää, miten arvoprosessi etenee tyypillisessä organisaatiossa. Kun arvojen suunnitteluprosessi aloitetaan, organisaation tulee tiedostaa muutostilanne kokonaiskuvana eikä vain suppeana tilannekuvana. Jos arvot määritellään vain siksi, että niin on tapana, ne eivät välttämättä koske työn kannalta oleellisimpia asioita. Tällöin arvot eivät tue henkilöstön ja johdon vaivannäköä toimivamman organisaation luomiseksi. Arvoprosessissa siis kiinnitetään huomiota yritystä ohjaaviin arvoihin eli määritellään arvoista tärkeimmät ja tehdään niistä sen jälkeen koko organisaation henkilöstön sisäistämiä periaatteita. Kun arvot on määriteltä, ne pitää saada koko henkilöstön tietoon heti, koska ihmiset ymmärtävät arvojen sisällöt vain läpikohtaisen pohdinnan ja keskustelun tuloksena ja vasta ymmärrettyään arvot he voivat soveltaa niitä omassa työssään. Jokaisella ihmisellä on omanlaisensa arvomaailma ja uusia arvoja ei voi siirtää käytäntöön käskemällä. (Salmela 2005, 25) Arvojen määrittelyprosessiin tulisi käyttää aikaa kolmesta kuuteen kuukautta organisaation koon mukaan. Tällöin prosessi antaa yksittäisille henkilöille aikaa miettiä ja analysoida asiaa ja tulos on paras organisaation kannalta. (Aaltonen ym. 2003, 130)

Seuraavaksi esiteltävä tiimalasimalli kuvaa arvoprosessin kulkua organisaation sisällä. Aluksi organisaatiota tarkastellaan monelta näkökannalta ja etsitään tärkeimmät asiat organisaation ja sidosryhmien kannalta. Tiimalasin ohuessa kohdassa asiat pyritään sitomaan yhteen, jolloin voidaan määrittää organisaatiolle toimintaa oikeaan suuntaan ohjaavat arvot. Tämän jälkeen arvot maastoutetaan eli siirretään käytännönläheiselle tasolle, mikä tarkoittaa, että organisaatiossa pohditaan, mitä määritetyt

arvot ja niiden mukaan käyttäytyminen ja toimiminen käytännössä tarkoittavat. (Salmela 2005, 26–27)



Arvoprosessin kulku

- Tarkastellaan organisaatiota, etsitään organisaation ja sidosryhmien kannalta tärkeitä asioita.
- Tiivistetään ja punnitaan asioiden merkitystä tulevaisuudessa.
- Maastoutetaan arvot.
- Arvot muodostuvat organisaation kehittämisen kulmakiveksi ja ohjenuoraksi.

Kuva 4. Arvoprosessin kulku, vaihtoehto 2. (Salmela 2005, 27)

Nämä edelliset esimerkit ovat vain kaavioita, miten arvoprosessia voidaan viedä eteenpäin organisaatiossa. Kaikki organisaatiot ovat kuitenkin rakenteeltaan ja hallinnoltaan erilaisia eikä voida osoittaa, että nämä kaaviot toimisivat kaikkien kohdalla aivan yksi yhteen. Rajavartiolaitoksen puolelta on vaikea havainnoida, millä lailla siellä kyseinen arvoprosessi tulevaisuudessa suoritetaan, koska tällä hetkellä Rajavartiolaitos on uudistamassa organisaatorakennettaan ja uudistus on vielä kesken.

Arvoja on tutkittu paljon ja on todettu, että arvoja ei kannata määrittää organisaation sisällä liian monta tai liian vähän. Jos organisaatiolla on yksi tai kaksi arvoa, voi niiden kattama alue jäädä suppeaksi. Jos arvoja on taas määritetty paljon, voi niiden merkitys jäädä organisaation työntekijöille epäselviksi. On siis todettu, että organisaation olisi järkevää määrittää itselleen 3-4 arvoa, koska kaikki työntekijät muistavat ne ja ne ohjaavat sulavasti organisaatiota käytännön toiminnoissa ja ovat osana arkisessa työssä. (Salmela 2005, 28) Myös Aaltonen, Heiskanen ja Innanen ovat samaa mieltä määritettyjen arvojen lukumäärästä. Jos tavoitearvoja on paljon, niiden ohjaava merkitys katoaa, eli niiden apu tavoitteiden saavuttamisessa heikentyy merkittävästi. (Aaltonen ym. 2003, 98) Arvojen määräästä voidaan mainita esimerkkinä suomalaisten kolme arvoa, koti, uskonto ja isänmaa, joiden varassa kestiin sota. (Aaltonen 2003 ym. 128)

Prosessi ei lopu vielä siihen, että arvot on määritetty organisaation sisällä. Arvot pitää saada osaksi käytäntöä. Jos johtoportaan toiminnassa ei havaita määritettyjen arvojen mukaista toimintaa, ei voi olettaa, että yksittäiset työntekijätkään toimisivat niiden mukaan. (Kauppinen 2002, 41) Voidaan siis todeta, että johtamisen ja määritettyjen arvojen täytyy sulautua yhteen tietyllä tasolla, jos halutaan, että arvot toteutuvat arkipäiväisessä toiminnassa suunnitelman mukaan.

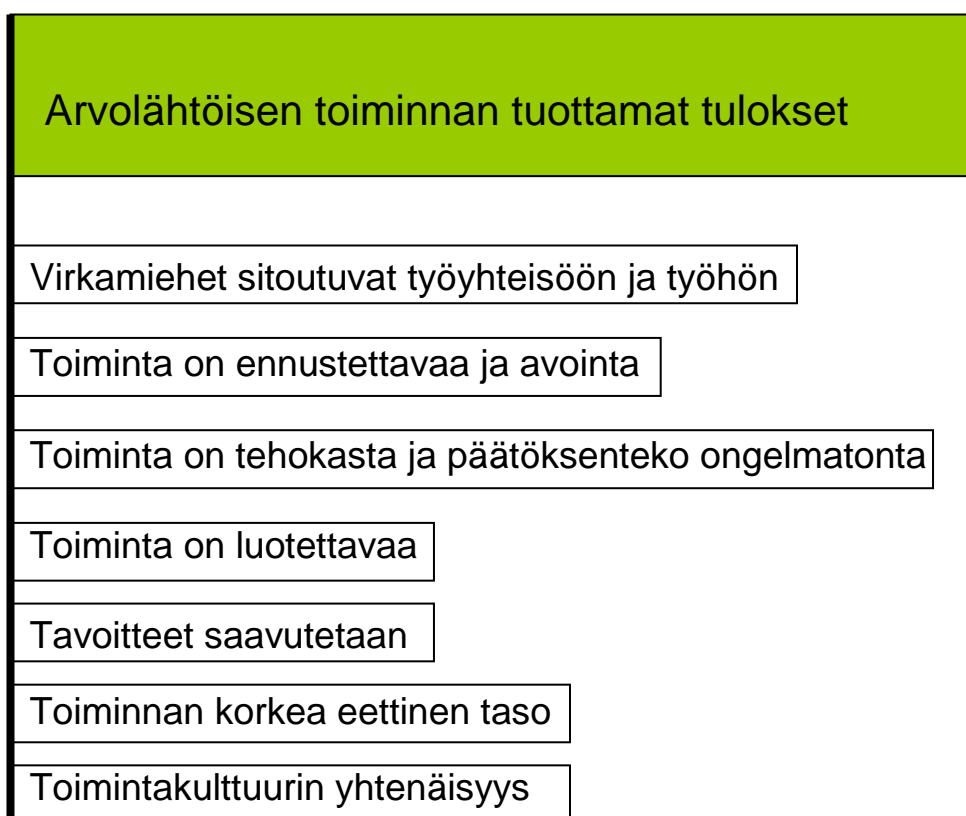
Onko organisaatioiden strategioissa määritetyissä arvoissa liitäntäpintaa käytäntöön? Esimerkkinä otetaan Rajavartiolaitoksen strategian arvo ammattitaito. Miten yksittäinen rajavartija alkaa toimia arvon ammattitaito mukaan? Eikö ole ihmeellistä, että täytyy ihan arvona määritellä, että ”tuntemme toiminta-alueemme” tai ”suoritamme kaikki tehtävämme laadukkaasti ja tunnollisesti”. Eikö näiden asioiden tulisi olla itseltään selviä? Julkilausutuilla arvoilla pyritään kuvaamaan tietyllä tavalla periaatteita, joilla työtä tehdään asiakkaitten, sidosryhmien ja ympäristön kanssa. Kun arvot on saatu määriteltyä organisaation sisällä, ne tulee välittää ja kertoa kaikille organisaation sisällä. Sen jälkeen kukin esimies saa jatkaa arvokeskustelua alaistensa kanssa tarvitsemallaan tavalla, jotta arvot saadaan osaksi käytäntöä kullakin osa-alueella. (Aaltonen ym. 2003, 91–92)

Esimerkiksi Rajavartiolaitoksen esikunta julkaisi strategiansa ja arvot ja jakoi ne eteenpäin eri hallintoyksiköihin. Tällöin Suomenlahden merivartiostossa komentaja välittää tiedon eteenpäin alajohtoportaille ja käy arvokeskustelua tarvittaessa esikuntansa työntekijöiden kanssa. Kun Helsinki-Vantaan Rajatarkastusosaston päällikkö saa tiedon strategiasta ja arvoista, hän ottaa asiat esille esimerkiksi viikkokokouksessa. Kokouksessa käydään läpi arvokeskustelu, jossa pitäisi tulla ilmi, miten arvot sulautuvat rajatarkastustoimintaan Helsinki-Vantaan lentokentällä. Tämä olisi ideaalitalanne arvojen jalkautusprosessissa, mutta se on jäänyt monissa organisaatioissa todella pinnalliseksi tai unohtunut kokonaan.

Kun organisaation toiminta muokataan määritettyjen arvojen mukaiseksi, työskentely sekä organisaation sisällä että ulkopuolella paranee ja muuttuu tehokkaammaksi. Vuonna 2001 tehdyn arvotutkimuksen mukaan vain neljännes arvonsa määrittäneistä organisaatioista oli pyrkinyt mittaamaan arvojensa toteutumista. Nämä yritykset olivat kuitenkin kaksi kertaa tyytyväisempiä arvojensa toteutumiseen työelämässä kuin muut. Arvojen konkretisoituminen käytännön tasolle vaatii hyvää arvojohtamista, ja

hyvä arvojohtaminen kantaa tulosta vain, jos sen toimivuutta pystytään mittaamaan käytännössä. (Kauppinen 2002, 41)

Seuraava kuva havainnollistaa, millaisia tuloksia arvolähtöinen toiminta voi tuottaa organisaatiolle, kun kaikki ovat sisäistäneet arvoprosessissa määritetyt arvot ja hyväksyneet ne toimintaansa ohjaaviksi tekijöiksi. Toisin sanoen kaikki ovat sitoutuneet organisaation arvoihin. Seuraavat esimerkkitulokset organisaation sisällä kertovat sitä, että arvot on saatu sisäistettyä organisaatiossa sekä johtoportaan että muun henkilökunnan sisällä.



Kuva 5. Arvolähtöisen toiminnan tuottamat tulokset. (Peiponen 2007, 27)

3 RAJAVARTIOLAITOS

3.1 Rajavartiolaitoksen strategia

Vuonna 2003 Valtioneuvosto päätti yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisesta ja siihen liittyvästä strategiasta. Sen jälkeen Valtioneuvosto päätti vuonna 2004 vielä sisäisen turvallisuuden ohjelmasta, jossa määritettiin vuoden 2015 turvallisuuden tavoitetaso. (Rajavartiolaitoksen strategia 2015) Tämän seurauksena koko Rajavartiolaitoksen lainsäädäntö uudistui ja se pakotti rajavartiolaitoksen tarkentamaan itselleen uuden strategian.

Rajavartiolaitoksen määrittämä strategia vuodelle 2015 on Rajavartiolaitoksen organisaation kehittämä tavoitetaso. Strategialla tarkoitetaan koko organisaatioon vaikuttavaa suunnittelua, jolla pyritään hallitsemaan organisaatiokokonaisuutta ja antamaan sen toiminnalle päämäärä. (Laaksonen 2004, 17) Organisaatiolla on kuitenkin aina omanlaisensa kulttuuri, joka vaikuttaa taustalla tällaisissakin päätöksissä, kuten strategiaa suunnitellessa.

3.1.1 Visio

Rajavartiolaitoksen strategian visio: (RVL:n strategia 2015)

- **Suomessa on Euroopan turvallisimmat raja- ja merialueet.**
- **Rajavartiolaitos on yhteistyökykyinen, kansainvälisesti arvostettu rajaturvallisuuden ja meripelastuksen asiantuntija, joka tuottaa yhteiskunnalle välttämättömiä turvallisuuspalveluja tehokkaasti ja taloudellisesti.**
- **Turvallisuuden takeena on luotettava ja ammattitaitoinen henkilöstö.**

3.1.2 Päämäärät

Rajavartiolaitoksen strategian päämääriä ovat: (RVL:n strategia 2015)

1. Suomessa on Euroopan turvallisimmat raja- ja merialueet. Turvallisimmat ja sujuvimmat liikenneyhteydet Venäjän ja Euroopan unionin välillä kulkevat Suomen kautta.
2. Rajavartiolaitoksen toiminta lainvalvontaviranomaisena lisää yhteiskunnan turvallisuutta ja kansalaisten kokemaa turvallisuuden tunnetta myös syrjäseuduilla.
3. Yhteiskunnan turvaamiseksi Rajavartiolaitos kykenee toimimaan kaikissa häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa myös sodan aikana. Rajavartiolaitos kykenee toimimaan maalla, merellä ja ilmassa vaikeissakin luonnonoloissa.
4. Rajavartiolaitos toimii tinkimättömän tuloksellisesti, taloudellisesti, tuottavasti ja laadukkaasti.
5. Rajavartiolaitoksen organisaatio ja johtamisjärjestelmä on toimiva.
6. Rajavartiolaitos tunnetaan kehittäjänä ja sen tutkimustoiminta on korkealuokkaista.
7. Osaamista kehitetään ydintoimintoja painottaen ennakoivasti ja kaikilla tasoilla.
8. Rajavartiolaitos on haluttu työnantaja.

Visio muodostaa Rajavartiolaitoksen strategiassa tavoitetilan, joka ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Nämä yllä mainitut strategiset päämäärät ovat laajoja ja osittain abstrakteja. Niiden saavuttamista on todella haasteellista seurata. Kuitenkin strategia on määritetty huolellisesti ja pitkällä aikavälillä.

Strategian taustalla vaikuttavat perusteellinen analyysi Rajavartiolaitoksen nykytilasta ja siihen johtaneesta kehityksestä. (vuoteen 2006) Tämän analyysin ja toimintaympä-

ristön kehitysarvion perusteella on määritetty kehitystä vaativat kohteet, menestystekijät, edelleen kehitettävät ydinosaamisen alat ja kriittiset toiminnot. (Rajavartiolaitoksen strategia 2015)

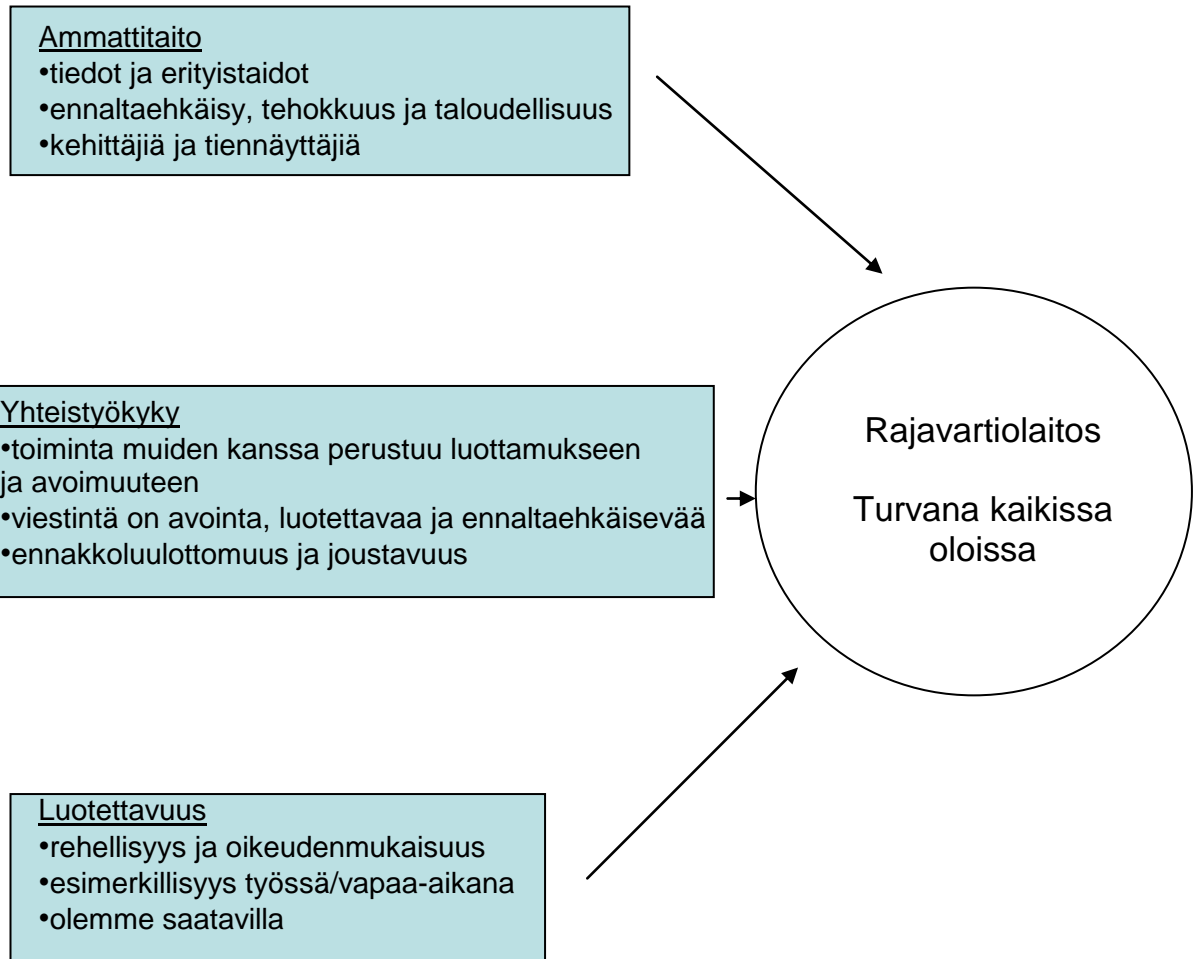
Rajavartiolaitos on suunnitellut, että strategia tarkastetaan aina kahden vuoden välein ja toteutumista seurataan vuosittain. Strategialla ohjataan vuosittain tehtäviä tulos-, toiminta- ja taloussuunnitelmia. (Rajavartiolaitoksen strategia 2015)

3.2 Rajavartiolaitoksen arvot

Rajavartiolaitoksen määrittämien pääarvojen ammattitaito, luotettavuus ja yhteistyökyky perustana ovat turvallisuustarpeet, jotka koskettavat sekä Suomea että Euroopan unionia. Suomen Rajavartiolaitos on tunnettu rajaturvallisuuden ja meripelastuksen asiantuntijuudessa ja toiminnan kehittäjänä koko Euroopan alueella. Rajavartiolaitos pyrkii strategiassaan määritettyjen arvojen avulla siihen, että kaikki ratkaisut ja teot ovat kaikissa tilanteissa mahdollisimman oikeita ja eettisesti kestäviä. Tavoitteena on, että rajavartiolaitoksen toiminta hyödyttää yhteiskuntaa, Euroopan unionia, sidosryhmiä ja yksittäisiä ihmisiä. (Rajavartiolaitoksen arvot. 1353/01/2004)

Rajavartiolaitoksen määrittämät arvot strategian osana ovat aika laajoja ja yleisiä arvoja, vaikka niiden sisältö onkin määritelty tarkasti. Suomessa Rajavartiolaitoksella on EU:n kannalta suuri vastuu turvallisuuden kentässä. Tämän takia Rajavartiolaitoksen on pakko tutkia ja kehittää arvojaan, jotta se pysyy kehityksen mukana, jonka yksi osa-alue ovat kulttuuri ja arvot. Aaltonen, Heiskanen ja Innanen yhtyvät tähän. Heidän mukaansa organisaatioiden strategiassa määritettyjen tavoitearvojen ideana on toimia näkökulmana, jonka avulla organisaation toimintaa kehitetään pitkällä aikavälillä systemaattisesti. Hyvin sisäistetyt tavoitearvot tukevat myös muiden hyvien arvojen toimintaa ja näkyvyyttä. (Aaltonen ym. 2003, 98)

Rajavartiolaitos on pilkkonut nämä kolme pääarvoa vielä pienempiin osiin. Rajavartiolaitos on määritellyt tarkemmin, mitä ammattitaito, luotettavuus ja yhteistyökyky pitävät itsessään sisällään, koska ainakin ammattitaito ja yhteistyökyky arvoina ovat hyvin laajoja käsitteitä konkreettisina arvoina. Ja jotta näillä kolmella pääarvolla olisi jotain liittymäpintaa käytäntöön, ne on määriteltävä huolellisesti myös sisällöltään.



Kuva 6. Rajavartiolaitoksen pääarvoja ja niiden sisältö

3.2.1 Ammattitaito

Ammattitaito sisältää kolme alaryhmää jotka ovat: 1. Tiedot ja erityistaidot. 2. Ennaltaehkäisy, tehokkuus ja taloudellisuus. 3. Kehittäjä ja tiennäyttävä. Seuraavaksi tarkastelen, mitä nämä kolme alaryhmää pitävät sisällään.

Tiedot ja erityistaidot tarkoittavat, että rajavartiolaitoksen henkilöstöllä on hyvä tuntemus toimintaansa ohjaavasta lainsäädännöstä ja toimivaltuuksista. Työkyky vastaa tehtävien vaatimuksia ja Rajavartiolaitos tunnistaa ja hallitsee tehtäviinsä liittyvät riskit. Rajavartiolaitoksessa tunnetaan toiminta-alueet ja osataan liikkua eri olosuhteissa, maastossa, merellä ja ilmassa. Myös kalustoa ja välineitä osataan käsitellä eri tilanteissa ja tehtävissä. (Rajavartiolaitoksen arvot. 1353/01/2004)

Ennaltaehkäisy, tehokkuus ja taloudellisuus pitävät sisällään, että Rajavartiolaitoksessa ymmärretään toiminnan perusteet, päämäärät ja tavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan mahdollisimman nopeasti ja turvallisesti. Samalla kaikki tehtävät suoritetaan Rajavartiolaitoksessa laadukkaasti ja tunnollisesti. (Rajavartiolaitoksen arvot. 1353/01/2004)

Kehittäjä ja tiennäyttävä kuvastavat sitä, että Rajavartiolaitoksessa ollaan rohkeita, päättäväisiä, määrätietoisia ja siellä asennoidutaan tehtäviin myönteisesti. Rajavartiolaitoksessa tunnetaan aitoa ammattiylpeyttä ja työssä ollaan täsmällisiä, innostuneita ja oma-aloitteisia. Osaamisen vahvuudet ja puutteet tiedostetaan ja kehitys on jatkuvaa kaikilla osa-alueilla. (Rajavartiolaitoksen arvot. 1353/01/2004)

3.2.2 Luotettavuus

Rajavartiolaitoksen pääarvo, luotettavuus, kuvastaa ihmisten perusarvoja parhaiten. Yhtenä alaryhmänä on rehellisyys ja oikeudenmukaisuus. Nämä kaksi arvoa pitävät sisällään sen, että Rajavartiolaitoksessa kunnioitetaan ihmisarvoa, yksityisyyden suojaa, perusoikeuksia ja luontoa. Ratkaisujen tekeminen ja yleinen toiminta on eettistä, perusteltua ja säädösten mukaista. Rajavartiolaitoksessa noudatetaan kohtuullisuutta ja tasapuolisuutta sekä huolehditaan siitä, että kaikkien kohtelu toteutuu samojen periaatteiden mukaisesti. (Rajavartiolaitoksen arvot. 1353/01/2004)

Luotettavuuteen liitetään myös esimerkillisyys niin työssä kuin vapaa-aikanakin. Esimerkillisyys on sitä, että jokainen kantaa vastuun tekemisistään eikä ketään voi lahjoa. Myös vilpittömyys ja korkea moraalitilanne kuuluvat rajavartiomiehen hyveisiin. Jokaisen esiintyminen tulee olla luottamusta herättävää ja jokaisen tulee olla luottamuksen arvoisia sanoissa ja teoissa sekä työaikana että vapaa-ajalla. (Rajavartiolaitoksen arvot. 1353/01/2004)

Osa luotettavuutta on myös se, että Rajavartiolaitoksen apu on aina saatavilla hädän tullen. Periaatteena on, että kalusto ja välineistö ovat toimintavarmat ja toimintaan soveltuvia. Luotettavuuteen sisältyy, että rajavartiolaitoksessa ollaan auttamishaluisia, aina tavoitettavissa ja luottamus pysyy kaikkien välillä vaikeissakin tilanteissa. Annettuja ohjeita ja määräyksiä noudatetaan. Havaittuihin epäkohtiin puututaan ja ne korjataan. (Rajavartiolaitoksen arvot. 1353/01/2004)

3.2.3 Yhteistyökyky

Rajavartiolaitoksen toiminta perustuu yhteistyöhön sidosryhmien kanssa. Yhteistyökyky on juuri siksi nostettu yhdeksi pääarvoista. Yhteistyökyky on jaoteltu vielä kolmeen alaryhmään, jotka kuvastavat, miten yhteistyökyvyn tulisi näkyä Rajavartiolaitoksen toiminnassa. Yhteistyökyvyn tulisi näkyä sekä laitoksen sisällä että sidosryhmien kanssa toimittaessa keskinäisenä luottamuksena ja avoimuutena. Annetut lupaukset pidetään ja toisia arvostetaan. Hyvää työilmapiiriä ja rajamieshenkeä vaalitaan sekä perinteitä kunnioitetaan. Työntekijät luottavat toisiinsa ja asiakkaita kunnioitetaan. (Rajavartiolaitoksen arvot. 1353/01/2004)

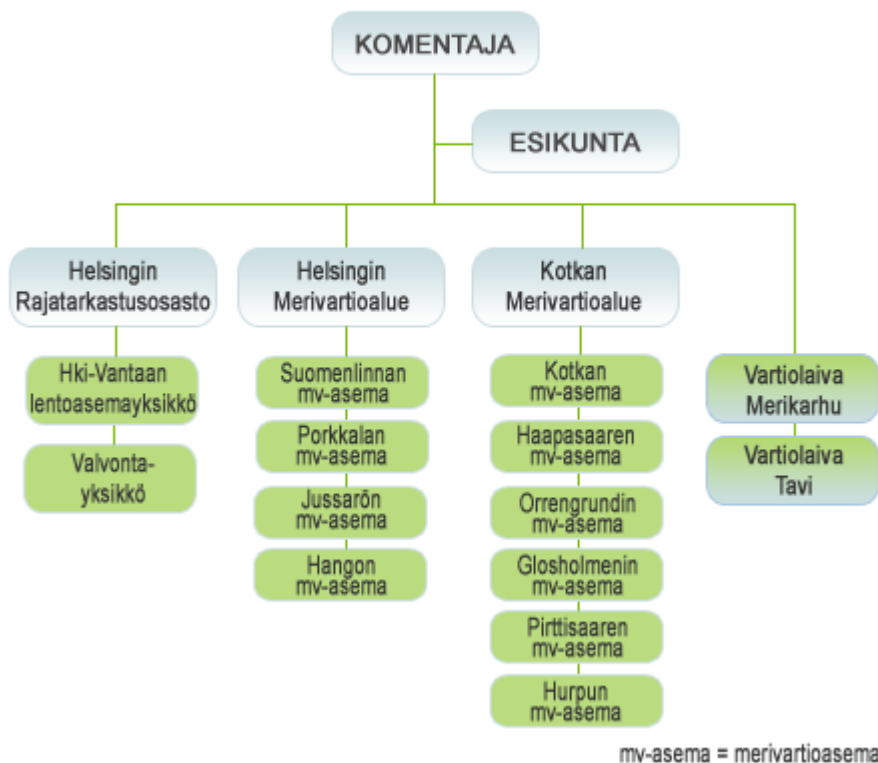
Toinen alaryhmä painottaa, että viestintä on avointa, luotettavaa ja ennaltaehkäisevää. Asiakkaiden, sidosryhmien ja oman henkilöstön tulee saada ajoissa tarvitsemansa tiedot ja neuvot. Yhteistyökyvyn mukaan Rajavartiolaitoksessa otetaan huomioon oman henkilöstön, asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeet. Siihen liittyen rajan henkilökunta on palveluultista, myöntää omat virheensä eikä provosoidu. (Rajavartiolaitoksen arvot. 1353/01/2004)

Yhteistyökyvyn kolmannen alaryhmän mukaan Rajavartiolaitoksen henkilöstön on oltava ennakkoluulotonta ja joustavaa. He kunnioittavat toisten mielipiteitä ja arvostavat yhdessä tekemistä. He ovat innostuneita ja kannustavia etsiessään ratkaisuja. Rajavartiolaitoksen henkilökunnalla on valmius johtaa tilanteen sitä vaatiessa. (Rajavartiolaitoksen arvot. 1353/01/2004)

3.3 Helsinki-Vantaan lentokenttä työympäristönä

Helsinki-Vantaan lentokentän Rajatarkastusyksikkö on osa Helsingin Rajatarkastusosastoa. Helsingin Rajatarkastusosasto on taas orgaanisesti osa Suomenlahden Merivartiostoa. Helsinki-Vantaan lentokentän Rajatarkastusyksikön päätehtävä on lentoterminalin matkustajaliikenteen rajatarkastukset laittoman maahantulon estämiseksi ja rikollisuuden torjumiseksi. Tämä on samalla yksi Suomenlahden Merivartioston päätehtävistä. Helsinki-Vantaan Rajatarkastusyksikkö suorittaa päätehtävien ohella myös mahdollisia poliisi- ja tullitehtäviä. (www.raja.fi)

SUOMENLAHDEN MERIVARTIOSTO



Kuva 7. Suomenlahden merivartioston organisaatiokaavio. (www.raja.fi)

Helsinki-Vantaan lentokentän Rajatarkastusyksikkö tekee paljon viranomaisyhteistyötä eri viranomaisten kanssa. Viranomaisyhteistyöllä onkin tärkeä rooli koko Merivartioston tehtävien suorittamisessa mm. yhteispartioiden ja valvontatehtävien osalta, joita myös Helsinki-Vantaan lentokentän Rajatarkastusyksikkö suorittaa tarvittaessa. (www.raja.fi)

Valitsin tutkimuskohteekseni Helsinki-Vantaan lentokentän Rajatarkastusyksikön, koska siellä ollaan päivittäin tekemisissä monien eri kansalaisuuksien ja eri viranomaisten kanssa. Yksittäinen rajavartija voi joutua työvuoronsa aikana työskentelemään sekä Suomen kansalaisten että ulkomaalaisten kanssa erilaisten asioiden yhteydessä ja tällöin rajavartijoiden arvotkin ovat aktiivisesti käytössä. Pyrin tutkimuksellani avaamaan Helsinki-Vantaan lentokentän Rajatarkastusyksikön työntekijöiden työstä sen monimutkaisuuden, jonka yksittäinen työntekijä voi työtehtäviensä ja arvonsa osalta kohdata. Huomion arvoinen asia Rajatarkastusyksikön toiminnassa oli, että yksikön sisällä ei ollut määritetty omia tavoitteita strategian pohjalta. Tämä voi vaikuttaa syihin, miksi strategiset arvot eivät näy yksikön toiminnassa, jos strategian mukaisia omia tavoitteitakaan ei ole luotu yksikölle.

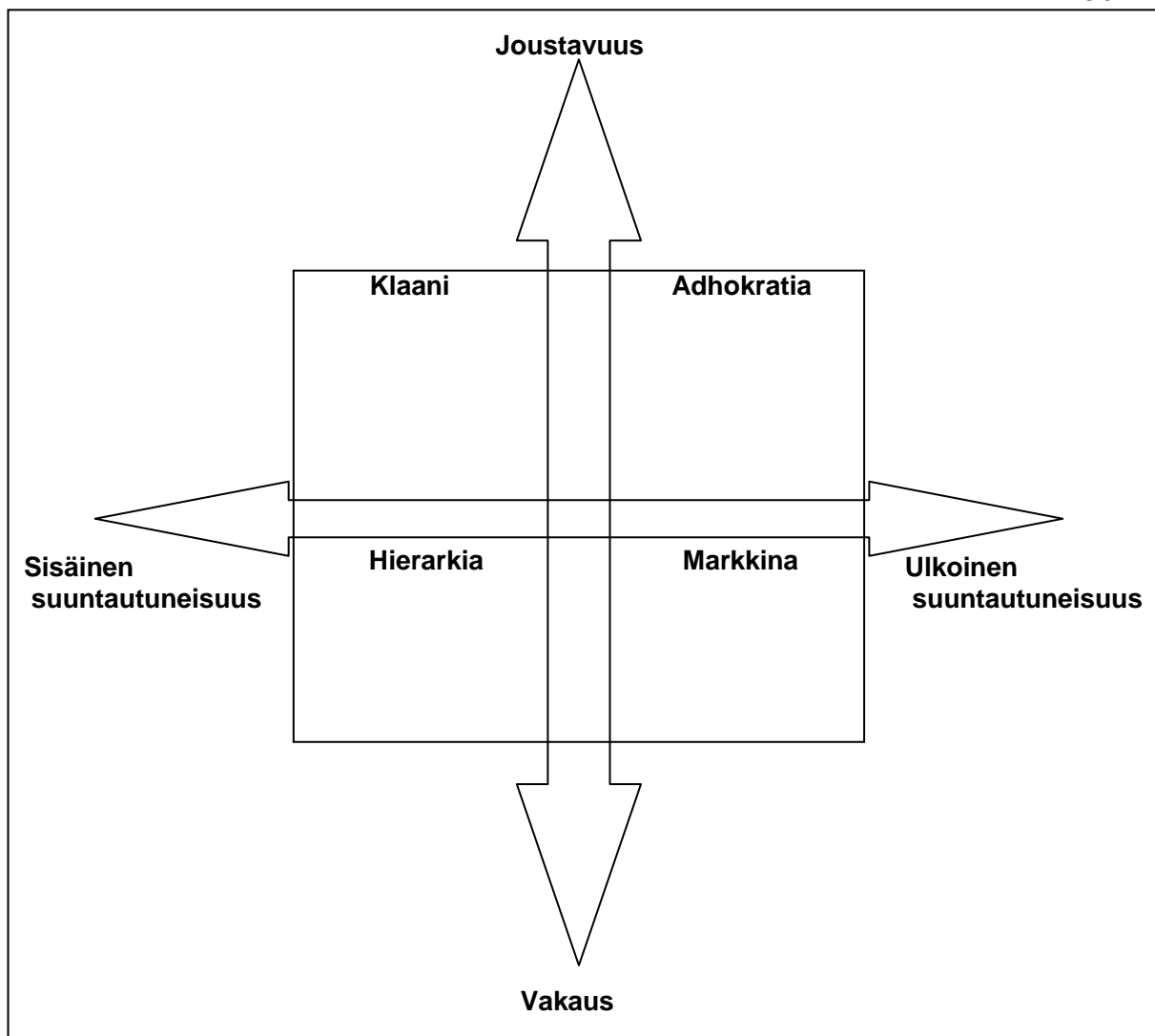
4 HELSINKI-VANTAAN LENTOKENTÄN RAJAVARTIJOIDEN ARVOT

4.1 Kilpailevien arvojen teoria

Valitsin tutkimukseni teoreettiseksi viitekehikseksi Cameronin ja Quinnin kehittämän Kilpailevien arvojen teorian. Valitsin tämän teorian, koska sitä on testattu yli tuhannela eri organisaatiolla, jolloin se toteuttaa tutkimukselle olennaiset luotettavuuden kriteerit. Kilpailevien arvojen teoriolla tutkitaan organisaation kulttuuria. Teorian avulla voidaan tutkia ja ymmärtää organisaatiota tai työntekijöiden toimintaa tietyn organisaatiokulttuurityypin näkökulmasta. Tutkimuksella yritetään kehittää organisaation tehokkuutta ja samalla kehittää ratkaisuja tiettyihin havaittuihin ongelmiin. Tässä tutkimuksessa tutkin edellä mainitun teorian avulla sitä, miten Rajavartioloituksen strategiassa määritetyt arvot sisältyvät siihen kulttuurityyppiin, joka vallitsee Helsinki-Vantaan Rajatarkastusosastolla.

Cameron ja Quinnin kehittämän teoreettisen mallin mukaan organisaatiota voidaan arvioida sen avulla, kuinka erilaiset arvot asettuvat organisaation sisällä. Organisaatiota voidaan tarkastella kahdesta ulottuvuudesta, joista toinen keskittyy sisäisen ja ulkoisen suuntautuneisuuden suhteeseen ja toinen vakauden ja joustavuuden suhteeseen. Edellä mainitut kaksi ulottuvuutta muodostavat neljä vallalla olevaa kulttuurityyppiä (sektoria), joista jokainen määrittyy sen mukaan, mitä kulttuurin sisällä pidetään hyvänä, oikeana ja sopivana. Jokainen kulttuurityyppi toimii sille ominaisten arvojen pohjalta ohjaten niiden kautta organisaation toimintaa ja päätöksentekoa. (Cameron & Quinn 1999, 44, Reiman 2001, 14)

Teorian mukaan organisaatiossa on vallalla samaan aikaan vastakkaisia arvoja. Organisaatiossa tavoitellaan yhtä aikaa näistä arvoista johdettuja toisensa näennäisesti poissulkevia päämääriä, kuten esimerkiksi muutos vs. pysyvyys tai erikoistuminen vs. yleisosaaminen. Organisaatiot kehittävät kollektiivisia uskomuksia esimerkiksi organisaation olemassaolosta, tarkoituksesta, vallan jaosta, päätöksen teosta ja onnistumisen kriteereistä. (Cameron & Quinn 1999, 28–30)



Kuva 8. Kilpailevien arvojen 4 Ulottuvuutta

Kilpailevien arvojen teorian avulla organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella sen mukaan, painottaako organisaatio sisäisiä asioita, kuten henkilöstöä ja toimintatapoja, vai ulkoisia asioita, kuten yhteydet ulkomaailmaan ja asiakkaat vai korostaako organisaatio vakautta ja toiminnan säätelyä vai joustavuutta ja toiminnanvapautta. Sisäisiin prosesseihin suuntautunut organisaatio panostaa pitkän aikavälin suunnitteluun sekä pyrkii hyödyntämään organisaation sisäisiä sosiaalisia järjestelmiä. Ulkoiseen suuntautuneisuuteen paneutuva organisaatio sen sijaan panostaa lyhyen aikavälin suunnitteluun ja valmiuteen vastata muutoksiin ja kilpailuun toimintaympäristössä. (Cameron & Quinn 1999, 33–40)

Hierarkiasektorille suuntautuneet organisaatiot (the hierarchy-focused culture) pyrkivät toiminnassaan tasapainoon, ennalta-arvattavuuteen sekä tehokkuuteen esimerkiksi ihmisiä ohjaavien menettelytapojen kautta. Hierarkiasektorille on tyypillistä tie-

don hallinta ja tiedon välittäminen. Se myös korostaa sisäistä suuntautuneisuutta ja toiminnan säätelyä. Olennaista on myös tukeutuminen asioiden mittaamiseen ja valvontaan sekä sääntöihin. (Cameron & Quinn 1999, 33–34)

Markkinasektorille suuntautuneet organisaatiot (the market culture) pyrkivät kilpailemaan tuottavuudessa korostamalla ulkoista omaa asemaansa ja vahvaa kontrollia. Organisaation työilmapiiri on tulosorientoitunutta. Korostetaan tuottavuutta ja suunnittelua sekä tavoitteiden asettelua. Markkinasektorin organisaatiot keräävät vahvasti palautetta asiakkailtaan ja pyrkivät rakentamaan strategisia ”liittoja” muiden saman alan organisaatioiden kanssa. Tällainen organisaatio pyrkii rakentamaan pysyvän ja luotettavan asiakaskunnan sekä voimakkaan aseman markkina-alallaan. (Cameron & Quinn 1999, 35–36)

Klaanin (the clan culture) ohjaavia arvoja ovat yhteenkuuluvuus, osallistuminen, tiimityöskentely ja sitoutuminen. Tälle sektorille suuntautuneet organisaatiot korostavat tiimityöskentelyä, henkilöstönsä kehittämistä ja valtuuttamista. Klaanissa työskentely on osallistavaa (kaikki tekevät yhteistyötä) ja kommunikaatio kaikkien suhteen on avointa. Klaanissa painotetaan sisäistä suuntautuneisuutta ja joustavuutta. Klaanin sektorin organisaatioita yhdistää jatkuva toiminnan parantaminen. Organisaatio pyrkii luomaan uusia standardeja, ennustamaan ja ennakoimaan tarpeita ja asiakaskunnan toiveita sekä jatkuvaan toiminnan parantamiseen. (Cameron & Quinn 1999, 36–38)

Adhokraattista organisaatiota (the adhocracy culture) kuvaa sopeutuminen, joustavuus ja innovatiivisuus. Adhokratiassa kannustetaan muutosvalmiuteen ja työskentely tapahtuu pääosin eri projektien ympärille syntyvissä ”tiimeissä”, eivätkä tiimit näin ollen ole pysyviä. Adhokraattinen organisaatio pyrkii ennustamaan omia ja asiakaskunnan tarpeita ja toiveita ja kehittämään omaa toimintaansa koko ajan. (Cameron & Quinn 1999, 38–40, Reiman 2001, 15–16)

4.2 Tutkimusmetodi

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kyselynä Helsinki-Vantaan lentokentän Rajatarkastusyksikölle. Kyselyllä oli tarkoitus tutkia, millainen kulttuuri yksikössä vallitsee ja miten Rajavartiolaitoksen strategiassa määritetyt arvot näkyvät rajavartijoiden työssä Helsinki-Vantaan lentokentällä.

Tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä kontrolloitua kyselyä, tarkemmin sanottuna informoidun ja henkilökohtaisesti tarkistetun kyselyn välimuotoa. Informoitu kysely on toinen kontrolloidun kyselyn muoto. Se tarkoittaa, että tutkija jakaa kyselylomakkeet henkilökohtaisesti esimerkiksi työpaikoille, paikkoihin, joissa hänen kohdejoukkonsa on henkilökohtaisesti tavoitettavissa. Jaettuaan lomakkeet tutkija pystyy samalla kertomaan tutkimuksen tarkoituksen ja vastamaan mahdollisiin kysymyksiin. Vastaajat täyttävät lomakkeet omalla ajallaan ja palauttavat ne johonkin sovitettuun paikkaan. Henkilökohtaisesti tarkistettu kysely on kontrolloidun kyselyn toinen muoto. Siinä tutkija on lähettänyt kyselylomakkeet postitse ja noutaa ne erikseen määritetyn ajan kuluttua. Tällöin hän voi tarkistaa, miten lomakkeet on täytetty ja voi keskustella mahdollisesti täyttämiseen liittyvistä kysymyksistä. (Hirsjärvi ym. 2007, 191–192)

Tutkimuksen kysely toteutettiin siten, että kyselyn laatija eli tutkija oli henkilökohtaisesti paikalla koko kyselyn toteuttamisen ajan. Lomakkeet jaettiin henkilökohtaisesti Helsinki-Vantaan Rajatarkastusyksikössä. Tutkija pystyi vastaamaan samalla paikan päällä kysymyksiin, kun kohdehenkilöt vastasivat kyselyyn. Samalla tutkija pystyi kertomaan, mikä kyselyn tarkoitus oli ja millaiseen tutkimukseen se liittyi. Tutkija oli paikalla läsnä koko ajan, kunnes hän oli saanut tarvitsemansa määrän vastauksia.

Kysely sisälsi kaksi erilaista teemaa. Ensimmäiset kuusi (6) kysymystä olivat monivalintakysymyksiä. Monivalintakysymyksissä oli käytössä 100 pistettä, jotka piti jakaa tasaisesti neljään eri kenttään. (katso liite 1) Monivalintakysymykset olivat muodostettu kilpailevien arvojen teorian mukaan ja niillä oli tarkoitus selvittää, millainen kulttuurityyppi Rajatarkastusyksikön sisällä oli vallitseva. Jälkimmäiset viisi (5) kysymystä olivat avoimia kysymyksiä, joiden avulla tutkittiin rajavartioiden työelämän arvomaailmaa ja näiden arvojen liittymäpintaa Rajavartiolaitoksen strategiaan arvoihin.

Tutkimuksen metodiksi valittiin sisällönanalyysi, jota voidaan pitää laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä. Sisällönanalyysi tarkoittaa ihmisen henkisen tuotteen sisällön tieteellistä tutkimusta. Menetelmä soveltuu kaikenlaisen kirjallisen materiaalin analysoimiseen. Sisällönanalyysi on menetelmä, joka luokittelee ja tiivistää tietoaineistoa niin, että se on helpommin tutkijan hallittavissa ja siitä pystytään tekemään päteviä päätelmiä. Sisällönanalyysin avulla tutkittavia ilmiöitä voidaan yleis­tävästi kuvailla ja niiden väliset suhteet saada selkeinä esille (Pietilä 1976, 61).

Sisällönanalyysin tarkoituksena on saada laaja aineisto järjestettyä tiiviimpään ja loogiseen muotoon, jotta siitä voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110.) Kuten laadulliselle analyysille on tyypillistä, sisällönanalyysissä analyysivaihe ei ajoitu selkeästi tiettyyn kohtaan tutkimusprosessia vaan analysointi tapahtuu tutkimuksen eri vaiheissa. Itse analyysia tarkastetaan ja muokataan jatkuvasti. Sisällönanalyysi ei sinällään johda lopullisiin tuloksiin; se vain auttaa tutkijaa järjestämään aineiston niin, että sen sisältämä tieto on selkeää.

Teorialähtöinen sisällönanalyysi rakennetaan jo olemassa olevan tiedon varaan. Tutkittavaa ilmiötä (rajavartijoiden arvomaailmaa) tarkastellaan täysin tietyn mallin tai teorian kautta. Koko aineisto käydään tällöin läpi jonkin tietyn teorian johdattelemana. Teorialähtöisen analyysin yhteydessä puhutaan deduktiivisesta päättelystä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99–100.)

Sisällönanalyysin avulla tutkija voi analysoida kyselyn vastauksia ja sen yhteyttä tutkimuksen teoreettiseen osuuteen. Näiden kahden osion analyysijä yhdistämällä ja vertaamalla tutkijan on tarkoitus saada vastaus tutkimuksen alakysymyksiin ja lopuksi tutkimuksen pääkysymykseen. Sisällönanalyysissä on tämän tutkimuksen kannalta merkittävää se, että sisällönanalyysin avulla kerättyä tekstiä analysoidaan siksi, että löydettäisiin tekstin sisältä erilaisia arvoja ja asenteita. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 155) Tämän takia tutkimuksen tutkimusmetodiksi valittiin perustellusti sisällönanalyysi.

4.3 Monivalintakysymykset

Kyselytutkimuksen ensimmäisten kuuden (6) kysymyksen tarkoituksena on tutkia kulttuuria. Kysymykset on muokattu Cameronin ja Quinnin kehittämän Kilpailevien arvojen teorian pohjalta. Kysymyksillä on tarkoitus tutkia, mikä neljästä aiemmin mainituista kulttuurityypeistä on vallitseva Helsinki-Vantaan Rajatarkastusyksikössä. Tutkitun kulttuurityypin perusteella organisaatiosta voidaan analysoida, onko kulttuurityyppi oikea organisaation menestyksen ja työn tehokkuuden kannalta. Kulttuurityypin avulla voidaan myös tutkia, millaisia arvoja organisaatio pitää sisällään ja miten ne vaikuttavat henkilöstön työntekoon. Seuraavaksi analysoidaan, millaisia tuloksia Helsinki-Vantaan lentokentältä tuli esille. Kysymyksissä kohta A edustaa Klaania, B adhokratiaa, C markkinoita ja D hierarkiaa kulttuurityypinä.

Jokaiseen kuuteen kysymykseen vastaajalla oli käytössä 100 pistettä. Pisteet tuli jakaa kysymyksien neljään kohtaan sen mukaan, miten ne vastasivat kohdehenkilön organisaatiota. Jos ensimmäisen kysymyksen kohta A oli vastaajan organisaation mukainen, kohdat B ja D vähän ja kohta C ei ollenkaan, jakoi vastaaja pisteet esimerkiksi seuraavalla tavalla: A 55 pistettä, B ja D 20 pistettä ja C 5 pistettä. Pisteiden loppusummaksi tuli kertyä yhteensä 100 pistettä per kysymys.

Kysymys 1. Organisaation dominoivimmat tuntomerkit			
A	B	C	D
27	11	15,5	46,5

Yllä oleva taulukko esittää keskiarvon siitä, mitä rajavartijat vastasivat kysymykseen yksi. 41 rajavartijaa näki yksikössään dominoivimpien tuntomerkkien sijoittuvan ylivoimaisesti hierarkia-sektoriin. Vaihtoehto oli seuraava: ”Helsinki-Vantaan Rajatarkastusosasto on hyvin kontrolloitu ja organisoitu työpaikka. Kaavamaiset toimenpiteet yleensä ohjaavat työntekijöiden työtä.” Syy, miksi tämä vaihtoehto oli vallitseva, voi johtua siitä, että Rajavartiolaitos mallintaa sotilasorganisaation mukaista organisaatorakennetta. Tällöin kontrolli ja kaavamaisuus käskyissä ja työtehtävissä korostuvat. Vastausvaihtoehto A erottui selvästi myös kahdesta muusta jäljellä olevasta vaihtoehdosta. Vaihtoehdon mukaan: ”Rajatarkastusyksikkö on todella persoonallinen paikka. Se on kuin laajaa perhettä. Työntekijät näyttävät jakavan paljon keskenään.” Tämä voi selittyä sillä, että yksikkö on vahvuudeltaan suhteellisen pieni organisaatio, jolloin rajavartijat toimivat paljon yhdessä ja samalla arvot ja toimintatavat muokkautuvat yksikön sisällä kiinteiksi. Vaihtoehdot B ja C jäivät pisteissä jälkeen, koska Rajatarkastusyksikössä on tietyt säännöt ja toimintatavat. Työ on asiakaslähtöistä, jolloin oma soveltaminen ja keskinäinen kilpailuhenkisyys eivät ole dominoivimpia piirteitä.

Kysymys 2. Organisaation johtaminen			
A	B	C	D
33	16,83	18	32,17

Toinen kysymys erotteli taas selvästi kaksi omaa ryhmäänsä. Vaihtoehdot A ja D olivat selvästi vallitsevat sektorit. Tämä johtui siitä, että A ja D korostivat organisaation sisäistä yhteistoimintaa, organisointia, työtehokkuutta ja syväjohtamisen piirteitä (opastavaa, tukevaa ja kasvattavaa johtamista). Juuri sellaisia asioita, jotka nousevat

esiin kiinteän ja sosiaalisesti yhteiseksi muokkautuneen yksikön keskuudessa ja joita pidetään arvossa. Toisaalta organisaation sisäinen yhteistoiminta voi saada kannatusta senkin takia, että osa vastaajista laskee organisaatioon myös muut viranomaiset, joiden kanssa Rajatarkastusyksikkö tekee yhteistyötä. B ja C taas korostivat kilpailuhenkisyttä. Kilpailuhenkisyys ei ole olennaista Rajavartiolaitoksen sisällä, koska Rajavartiolaitos ei toimi ”kilpailevilla markkinoilla” vaan suorittaa Suomen valtion määräämää virkaa.

Kysymys 3. Työntekijöiden johtaminen			
A	B	C	D
33,83	16,17	10,83	39,17

Kolmas kysymys rakentaa vaihtoehtoista edellisen kysymyksen mukaiset ryhmät. Vaihtoehdot A ja D ovat selvästi vallitsevat, kun taas B ja C jäävät altavastajiksi. Tämä oli kuitenkin olennaisin kysymys näistä kuudesta kysymyksestä, koska kysyttiin johtamisesta työntekijöiden näkökulmasta. Kysely teetettiin pelkästään rajavartijoille, jolloin ylimmän johtoportaan vastauksia ei ole mukana. Vastaukset kuitenkin muotoutuvat samansuuntaisesti kuin esimerkiksi edellisessä kysymyksessä, joka koski organisaation kokonaisjohtamistyyliä. Tämä kertoo siitä, että yksikkö on oikeasti sosiaalinen paikka työskennellä. Upseeristo ja rajavartijat toimivat yhteisymmärryksessä ja yhdenmukaisesti, jolloin ihmissuhteet ja työn tulokset ovat positiivisia. Tähän vaikuttaa myös, että upseeristo oikeasti kuuntelee myös rajavartijoiden ehdotuksia toiminnan parantamiseksi ja tehostamiseksi. Tähän voi liittyä myös se vaihtoehto, että osa rajavartijoista näkee koko Rajatarkastusyksikön kuuluvan kiinteästi Helsinki-Vantaan lentokentän kulttuuriympäristöön. Vaihtoehto B taas korosti kekseliäisyyttä ja riskinottoa. Sotilasorganisaatiossa luovia työntekijöitä tarvitaan. Tällaisessa yksikössä toiminta kuitenkin perustuu tiettyihin toimintatapoihin ja menetelmiin, jolloin alaisia ei voi johtaa luovasti ilman todellista muutoksen tarvetta. Ainakin tämän suuntaisia mielipiteitä rajavartijoiden keskuudessa heräsi kyselyä täytettäessä. Vaihtoehto C taas kuvasti liikaa tuottavuutta ja kilpailuhenkisyttä, joka ei ole olennaista ainakaan tällaisen yksikön työntekijöiden johtamisessa.

Kysymys 4. Organisaation ”punainen lanka”			
A	B	C	D
23,5	32,5	11,3	32,7

Neljännän kysymyksen kohdalla vastaukset muuttuivat edellisistä merkittävästi. D vaihtoehto pysyi vallitsevana, mutta nyt sen rinnalle nousi vaihtoehto B. Vaihtoehto D:n mukaan organisaation punainen lanka sisälsi sotilasorganisaation peruspiirteet eli muodolliset säännöt, jatkuvan arvioinnin ja työtehokkuuden ylläpidon. Vaihtoehto B piti sisällään sitoutumisen uudistuksiin ja kehityksiin, jolloin tavoite on olla oman alan kärkiosaaja. Tämä selittyy sillä, että Rajavartiolaitos on Euroopassa ja Schengen alueella hyvin arvostettu rajaviranomainen, koska Suomen Rajavartiolaitos on kärkiosaaja rajaturvallisuuden kentässä. Helsinki-Vantaan Rajatarkastusyksikköön on sijoitettu uutena teknisenä järjestelmänä automatisoidut rajatarkastukset, jolloin se tukee sitä, että yksikön sisällä suuri osa näkee itsensä alan kehittäjänä ja näin ollen koko yksikkö näkee itsensä ja uskoo olevansa myös tulevaisuudessa alansa kärkiosaajana. Vaihtoehto A menetti pisteitä mahdollisesti sen takia, että osa ei näe itseään kovin sitoutuneena yksikön toimintaan, koska se on liian menetelmiin sitoutunut, jolloin yksittäisellä rajavartijalla ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa kokonaistoi-
mintaan tai sen muutoksiin. Tosin jos tätä verrataan aiempiin kysymyksiin, tämä poikkeaa mielenkiintoisesti niistä, koska edellisissäkin kysymyksissä on sivuttu taustalla tätä aihetta. Vaihtoehto C korosti taas kilpailua ja voiton luomista, tämän takia se edusti pistemäärässä samaa kannatusta kuin edellisetkin kysymykset.

Kysymys 5. Strateginen painotus			
A	B	C	D
28,5	21	11,67	38,83

Kysymyksessä 5 nousi D vaihtoehto jälleen ylivoimaisesti korkeimmille pisteille. D vaihtoehto korosti pysyvyyttä ja vakautta, tehokkuus, kontrolli ja sujuvat operaatiot olivat tärkeitä. Tämä sisälsi taas sotilasorganisaation olennaisimmat elementit, jos vertaa näitä A, B ja C vaihtoehtoihin. Vaihtoehto A sai seuraavaksi korkeimmat pisteet, koska Rajatarkastusyksikön sisällä vallitsee avoin työilmapiiri ja siellä huomioidaan myös työntekijöiden halukkuudet kehittää itseään. Kuitenkin verrattuna edelliseen kysymykseen (kysymys 4), A vaihtoehdon pisteet eivät täsmää, vaikka taustalla vaikuttaakin sama idea mutta eri näkökulmasta tarkasteltuna. Vaihtoehto B:n pisteet selittyvät sillä, että yksikön sisällä suositaan uusien asioiden kokeilua. Kuitenkin järjestelmän ja organisaation jäykkyys aiheuttavat sen (samoin kuin kysymyksessä 4), että yksikön sisällä ei voi tehdä merkittäviä muutoksia nopeasti tai kokeilla aivan uusia asioita. Vaihtoehto C taas korosti kaupallista kilpailua ja siksi ei ansainnut pisteitä vastaajilta.

Kysymys 6. Menestyksen kriteerit			
A	B	C	D
36,17	26,17	8,83	28,83

Viimeinen monivalintakysymys rakentui vastaajien pisteiden mukaan eri tavalla kuin aiemmat viisi kysymystä. A vaihtoehto nousi pisteiden keskiarvon puolesta suosituimmaksi, kun taas vaihtoehto D putosi ensimmäisen kerran johtopaikalta. Vaihtoehto A:n mukaan yksikkö määrittelee menestyksen käytössä olevan henkilöstön ja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tämä kuvastaa sitä, että Rajatarkastusyksikkö määrittää omat tavoitteensa lentokentän matkustajaliikenteen kasvun ja laittoman maahantulon uhkatekijöiden pohjalta. Vaihtoehdot B ja D olivat melkein samassa pistemäärässä. Vaihtoehto B:n kannatus selittyy sillä, että lentokentällä käytetään uusimpia välineitä ja laitteita, esimerkiksi automaattiset rajatarkastukset. Yksikkö on Suomessa tavallaan siis yksi uudistaja alallaan, ainakin kehityspuolella. D vaihtoehto taas korostaa työn tehokkuutta, jonka takia se sai kannatusta. Ilman tehokasta rajatarkastusjärjestelmää ei lentokentällä voi hallita suuria ihmismassoja ja paljastaa laitonta maahantuloa ja rikollisuutta. C vaihtoehto edusti aiempien kysymyksien lailla kilpailevia markkinoita ja jäi siksi viimeiseksi myös tässä viimeisessä kysymyksessä.

4.4 Avoimet kysymykset

Kyselytutkimuksen toinen teemaosio on tutkia rajavartijoiden arvomaailmaa avoimien kysymyksien avulla. Avoimilla kysymyksillä tutkitaan, miten rajavartijoiden henkilökohtaiset arvot yhtyvät monivalintakysymyksillä selvitettyyn Rajatarkastusyksikön kulttuurityypin arvoihin. Avoimilla kysymyksillä pyritään myös selvittämään yksityiskohtaisemmin, tukevatko ne joustavuutta vai vakautta yksikön sisällä vai sisäistä tai ulkoista suuntautuneisuutta. Avoimien kysymyksien avulla pyritään saamaan syventävää tietoa vallitsevan kulttuurityypin yksilökohtaisista arvoista ja toimintamenetelmistä. Varsinkin perustelut vastauksissa auttavat analysoimaan syitä, miten arvot toimivat ja näkyvät yksikön toiminnassa. Avoimien kysymyksien avulla tutkitaan myös yhtäläisyyksiä rajavartijoiden arvomaailman ja Rajavartiolaitoksen strategisten arvojen välillä. Seuraavaksi esitellään avoimien kysymyksien vastaukset.

Kysymys 1. Vaikuttavatko maahan tulevien ihmisten erilaiset kansalaisuudet tai ihonväri siihen, kuinka kohtelet heitä passitiskillä?		
Kyllä	Ei	Mahdollisesti
23	14	4

Ensimmäisen kysymyksen avulla tutkittiin rajavartijoiden yhdenvertaisuutta ja ammatimoraalista taitoa suorittaa työtehtäviä. Kysymykseen vastasivat kaikki 41 rajavartijaa, jolle kysely teetätettiin. Rajavartijoista 23 vastasi kysymykseen myöntävästi eli asiakkaiden eri kansalaisuudet ja ihonväri vaikuttavat siihen, miten heitä kohdellaan passitiskillä. Rajavartijoista 14 vastasi kuitenkin kysymykseen kieltävästi eli asiakkaiden kansalaisuus tai ihonväri ei vaikuta kohteluun passitiskillä. Neljä rajavartijoista vastasi kysymykseen mahdollisesti eli heidän mukaansa riippuu paljon tilanteesta ja kansalaisuudesta, miten asiakasta kohdellaan passitiskillä.

Kaikki 41 vastaajaa kuitenkin mainitsivat vastauksissaan, että kohtelu passitiskillä muodostuu sen mukaan, mikä kansalaisuus tai kulttuuri on kyseessä. Yksi vastaajista perusteli vastaustaan: ”Kaikkia kohdellaan tasapuolisesti, mutta eroja kuitenkin on: EU-kansalaiset vs. kolmannen maan kansalaiset.” Tällä vastaaja tarkoitti, että Rajavartiolaitos on profiloinut tiettyjä kansalaisuuksia, joista osa on riskiryhmää. Tietyn maan kansalaiset tekevät rikoksia enemmän tai yrittävät maahan laittomin keinoin, jolloin kaikki sen maan kansalaiset ovat erityisvalvonnassa ja tämä vaikuttaa heidän kohteluunsa passitiskillä. Mutta kyse on vain normaaleista varotoimenpiteistä ja suuri osa riskikansalaisuuden omaavista pääsee kuitenkin jatkamaan matkaansa normaalisti, koska kaikki eivät ole rikollisia. Kyse ei ole rasismista vaan Schengen alueen turvallisuudesta. Yksi vastaajista huomioi myös seuraavaa: ”Lainsäädäntö asettaa EU-kansalaiset, suomalaiset sekä kolmansien maiden kansalaiset keskenään eriarvoiseen asemaan.” Mutta tämä vaikuttaa rajatarkastusten sujuvuuteen, eikä niinkään rajavartijoiden omien arvojen vaikutuspohjaan.

Ensimmäisen kysymyksen perusteella voidaan siis todeta, että hierarkinen kulttuuri näkyy näissä vastauksissa taustalla, koska jokainen toimii annettujen toimintaohjeiden mukaan ja se vaikuttaa heidän toimintaansa passitiskillä. Mutta myös klaani ja adhokratia vaikuttavat taustalla siihen, että jokainen on valmis kuitenkin soveltamaan toimintaohjeita tilanteen mukaisesti. Yhteistyökyky ja tasapuolisuus näkyvät näissä vastauksissa voimakkaina arvoina.

Kysymys 2. Olisitko valmis tekemään työnkuvaasi liittyen ylimääräistä työtä (työajan ulkopuolella) auttaaksesi tuntematonta ulkomaalaista maahantuloon liittyvissä ongelmissa?		
Kyllä	Ei	Mahdollisesti
19	18	4

Toinen avoin kysymys käsitteli rajavartijoiden yhteistyökykyä. Vastaukset jakautuivat yllättäen puoliksi. Tosin neljä kappaletta vastasi, että riippuu paljon tilanteesta ja avun tarpeen laadusta, olisivatko he valmiita auttamaan työajan ulkopuolella tuntematonta ulkomaalaista henkilöä. Rajavartijat, jotka vastasivat kyllä, perustelivat vastauksiaan seuraavalla tavalla. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että jos apua tarvitseva henkilö on asiallinen ja käyttäytyy oikein, niin hän antaisi apua. Toinen korosti, että rajavartijan ammatti on palveluammatti ja sen takia hän olisi valmis auttamaan avun tarvisijaa myös työn ulkopuolella, jos tarve vaatii, kunhan ei itse siitä kärsi. Kaikkien kyllä-vastaajien perusteluista pystyi näkemään, että kaikki olisivat valmiita auttamaan tuntematonta ulkomaalaista maahantuloon liittyvissä asioissa työn ulkopuolellakin, jos henkilön tarkoitusperät olisivat oikeat ja aidot.

Kieltävästi kysymykseen vastanneet rajavartijat perustelivat vastauksiaan seuraavasti: ”Työaika on työaikaa ja vapaa-aika on vapaa-aikaa.” Toinen perustelu oli: ”Työmaalla saa olla aivan riittävästi tekemisissä ulkomaalaisten kanssa.” Kolmas yleinen perustelu oli, että autettavan pitäisi olla vähintään jollain lailla tuttu, jotta apua tarjotaisiin. Kuitenkin kaikki kieltävästi vastanneetkin olivat sitä mieltä, että maahantuloasioissa apua pyytävä ulkomaalainen henkilö tulisi ainakin opastaa paikkaan, josta hän saa apua tai hänelle tulisi ainakin antaa yhteystiedot apua tarjoavaan viranomaiseen.

Yksi vastaajista esitti seuraavanlaisen huomionarvoisen näkökulman: ”Hallintolain perusteella auttamis-, opastamis- jne. velvollisuudet velvoittavat virkamiestä.” Tämä kuvastaa sitä sitoutuneisuutta työhön, joka osalla rajavartijoista on. Osa oli myös sitä mieltä, että jos ei voi auttaa itse työn ulkopuolella apua kysyvää henkilöä, hänelle tulee antaa yhteystiedot paikkaan, josta hän saa apua ongelmaansa. Tähän yhtyi myös toinenkin vastaaja: ”Toimivaltuuksia vaativa neuvonta/toimenpiteet tulee hoitaa työaikana oikeusturvasyistä.”

Tässä kysymyksessä näkyi hyvin hierarkia sektorille tyypillinen tiedon hallinta ja sen välittäminen. Rajavartijoiden yhteistyökyky vaikutti suuresti vastauksissa. Jokainen oli valmis auttamaan tai ainakin opastamaan lähimmän viranomaisen luokse, joka pystyi auttamaan asiassa. Rajavartijat näkevät auttamisen hyödyn laajemmin kuin itsensä näkökulmasta, jolloin se hyödyttää koko Rajavartiolaitosta ja yhteiskuntaa.

Kysymys 3. Jos maahan tulevalla kolmannen maan kansalaisella on passissa tai asiakirjassa jokin pieni inhimillisestä syystä johtuva virhe, joka ei olisi uhka, mutta riittäisi maasta poistamiseen, niin päästäisitkö hänet silti maahan?		
Kyllä	Ei	Mahdollisesti
30	2	9

Kolmas kysymys käsitteli luottamusta ja yhteistyökykyä. Vastaajista 30 vastaisi myöntävästi, kun taas kieltävästi vastanneita oli 2. Yhdeksän vastaajaa vastasi mahdollisesti eli päätös riippuisi tilanteesta, kansalaisuudesta ja maahantulijasta itseltään. Kaikkien myöntävästi vastanneet perustelivat kantansa sillä, että jos henkilöllä on taustat kunnossa, hänet päästettäisiin ohjauksen ja opastuksen kautta maahan. Tilanteessa tulee käyttää kokonaisharkintaa, profilointia. Asiakkaan matkustamista ei saa hankaloittaa ilman perusteltua syytä.

Kielteisesti vastanneet perustelivat kantansa sillä, että jos passissa oleva vika johtuu pelkästä asiakkaan välinpitämättömyydestä ja hänen käytöksensä tukee tätä huomiota, häntä ei päästetä maahan. Suomi on Schengen alueen ulkoraja ja jos joku pääsee väärin perustein maahan, hän on sen jälkeen vapaa liikkumaan vapaasti melkein koko Euroopan Unionin alueella. Samalla kannalla olivat myös yhdeksän muuta vastaajaa, jotka vastasivat mahdollisesti.

Kysymys käsitteli pohjimmiltaan työn tehokkuutta. Sujuvalla yhteistyöllä ja luottamuksen rakentamisella asiakkaan ja rajavartijan välillä voi saada aikaan toimivan ja tehokkaan menetelmän. Näissä kysymyksen vastauksissa näkyi kolmen (hierarkian, klaanin ja adhokratian) kulttuurityypin vaikutus. Asiakaslähtöisyys on etusijalla, mutta työn tehokkuus ja järjestelmällisyys korostivat itse työn tehokkuutta ja sen sujuvuutta.

Kysymys 4. Voisitko soveltaa itsenäisesti sinulle annettuja toimintaohjeita, jos näet oman toimintatapasi tilanteesta riippuen oikeutetummaksi? Esimerkiksi päästää henkilö varoituksella jos siinä olisi tarkemman tutkimuksen mahdollisuus?		
Kyllä	Ei	Mahdollisesti
37	0	4

Neljäs kysymys sivusi vastaajien ammattitaitoa ja oma-aloitteisuutta. Kysymys oli vastauksiltaan yksimielinen. 37 vastaajaa oli sitä mieltä, että toimintaohjeita täytyy soveltaa työssä, koska ilman oma-aloitteisuutta ei ole mahdollista suorittaa tehokkaita rajatarkastuksia. Samaa mieltä olivat myös neljä mahdollisesti vastannutta rajavartijaa, joiden mielestä toimintaohjeiden soveltaminen on tilannekohtaista. Eli jos tilanne ei ole vaaraksi yleiselle järjestykselle ja turvallisuudelle, voidaan joissakin tapauksissa soveltaa annettuja toimintaohjeita. Kaikki vastaajat korostivat kuitenkin, että jos sovittuja toimintamenetelmiä alkaa soveltaa, niin jokaisen täytyy pitää tiukka ja tasavertainen linja päätöksissään. Huomioitavaa on myös, että soveltaminen vaatii ammattitaitoa ja lakituntemusta. Rajavartijoiden mielestä lait antavat liikkumavaraa tietyissä päätöksissä ja toimenpiteissä, mutta tietyissä tapauksissa ne rajoittavat toimintaa.

Rajavartijoiden tulee olla ammattitaitoisia työssään, koska ilman hyvää lakituntemusta ja tiettyjä toimintatapoja ei työtä voi suorittaa tehokkaasti ja luotettavasti. Tässä kysymyksessä tehokkuutta arvioitiin sen mukaan, olisivatko rajavartijat valmiita soveltamaan annettuja toimintaohjeita. Kysymyksellä ei haettu hierarkian mukaista jäykän sotilaallista vastausta toimintaohjeiden noudattamisesta, vaan vastaajan oma-aloitteisuutta ja joustavuutta. Soveltaminen työssä voi vaikuttaa työn tehokkuuteen ja sujuvuuteen.

Kysymys 5. oli seuraavanlainen: ”Mainitse kaksi työsi kannalta olennaisinta arvoa, joita vaalit jokapäiväisessä työssäsi?”

Kysymykseen vastasivat kaikki 41 rajavartijaa ja kysymys oli kyselyn viimeinen. Tämä kysymys oli sen takia viimeisenä, että aikaisemmat monivalinta- ja avoimet kysymykset aktivoivat vastaajia miettimään. Se oli ainoa keino saada vastaajilta tähän kysymykseen mahdollisimman totuudenmukaisia vastauksia. Kysymyksellä etsittiin vastaajien käytännön työn arvoja, jotta niistä voisi löytää liittymäpintoja Rajavartiolaitoksen strategiaan arvoihin. Vastauksissa mainittiin vain 10 erilaista arvoa, josta voidaan

päätellä, että kysymyksen sijoittaminen viimeiseksi oli onnistunut tai sitten vastaaminen ei ollut enää huolellista. Tärkein arvo oli oikeudenmukaisuus, jota 16 vastaajaa painotti tärkeimpänä. Seuraava oli tasa-arvo, joka sai 15 ääntä. Rehellisyyden puolesta äänestettiin 13 kertaa ja luottamusta arvostettiin 10 äänen verran. Yhteistyökykyä kannatettiin 9 vastaajan puolesta ja ammattitaitoa 8 vastaaja puolesta. Viimeiset neljän arvoa saivat vain hajaääniä. Isänmaallisuus sai 4 ääntä, oma-aloitteisuus sai 3 ääntä, inhimillisyys ja maalaisjärjen käyttö saivat molemmat 2 ääntä.

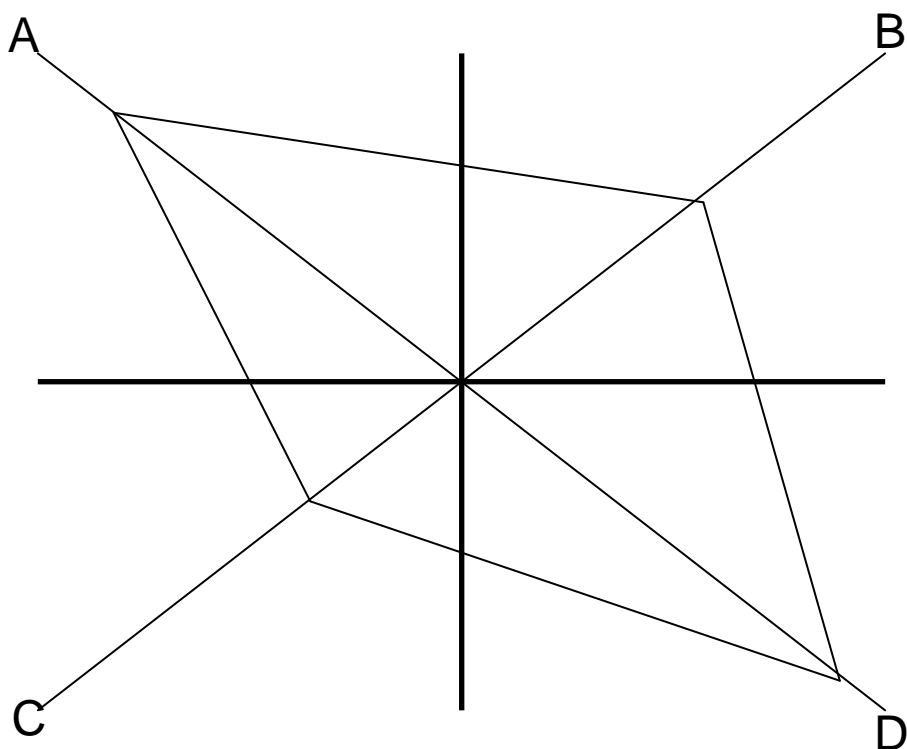
Nämä kaikki arvot tukevat laajasti katsoen Rajavartiolaitoksen strategisia arvoja. Näistä arvoista löytyi paljon yhtäläisyyksiä strategisien arvojen alle luettuihin välinearvoihin. Vastauksista voidaan huomioida, että ne tukevat asiakaslähtöisiä ”pehmeitä” arvoja, mutta samalla varsin yleisiä ja laajoja arvoja. Tällaiset arvot ovat yleisiä koko yhteiskunnassa. Kriittisesti ajatellen vastauksissa ei löytynyt mitään tiettyjä arvoja, jotka olisivat olennaisia juuri rajavartijoiden työssä. Voidaan siis pohtia, oliko kysymyksen asettelu kyselyn viimeiseksi lopulta niin onnistunut ratkaisu? Vastasivatko rajavartijat siihen niin totuudenmukaisesti kuin tutkija oli ajatellut?

4.5 Johtopäätökset

Johtopäätökset osiossa tarkastellaan monivalintakysymyksien ja avoimien kysymysten tuloksia kokonaisuutena. Tutkimuksen seuraavassa luvussa ”Tutkimuksen yhteenveto” etsitään syvällisemmin vastausta tutkimuskysymykseen analysoimalla kyselyn kokonaistuloksia ja käyttämällä tukena tutkimuksen teoriapohjaa.

Monivalintakysymyksien lopulliset keskiarvot			
A	B	C	D
30,33	20,61	12,69	36,37

Alla olevasta kuvasta näkyvät monivalintakysymyksien keskiarvot ja se, miten ne ovat jakautuneet koordinaatistoon. Johtopäätöksissä analysoidaan näitä keskiarvojen suhteita eri kulttuurityyppeihin.



Kuva 9. Monivalintakysymyksiä kokonaiskeskiarvot

Yllä olevassa kuvassa näkyy, miten monivalintakysymyksiä pisteet jakautuivat neljän eri kulttuurityypin välillä. Monivalintakysymykset osoittivat, että Helsinki-Vantaan lentokentän Rajatarkastusosastolla vallitsee hierarkinen kulttuuri. Tällaisessa kulttuurissa pyritään tehokkuuteen esimerkiksi ihmisiä ohjaavien menettelytapojen kautta eli sosiaalisten toimenpiteiden avulla. Rajatarkastusyksikön toimintahan on sosiaalista kanssakäymistä asiakkaiden ja yhteistyöviranomaisten kanssa. Hierarkiasektorille on tyypillistä tiedon hallinta ja tiedon välittäminen. Tämä korostaa juuri yhteistyökykyä ja ammattitaitoa tiedon osa-alueella. Olennaista on myös tukeutuminen asioiden mitaamiseen ja valvontaan sekä sääntöihin. Rajatarkastusyksikön sisällä tehdään tilastoja tuloksista ja toiminnasta, mikä kertoo, että asioita myös oikeasti mitataan yksikön sisällä. Yksikön sisällä sekä asiakkaiden että omien työntekijöiden toimintaa valvotaan ja kontrolloidaan erilaisin säännöin. Toisaalta vaihtoehto A (klaanikulttuuri) ja B (adhokratia) tuo painoarvoina sen näkökulman, että Rajatarkastusyksikön sisällä organisaatio nähdään sosiaalisena työympäristönä, vaikka sotilasorganisaation rakente vaikuttaakin taustalla. Tämän takia jokainen rajavartija on sitoutunut työhönsä ja näkee työnkuvansa positiivisena ja merkityksellisenä.

Hierarkia edustaa Kilpailevien arvojen teorian mukaan vakautta Rajatarkastusyksikössä. Tämä johtuu siitä, että yksikkö toimii sotilaallisen organisaation tavoin. Kaikki toimintamenetelmät ja käskyvaltasuhteet on säädetty tarkoin laissa tai käsketty ylä-

johtoportaiden toimesta. Vakautta tarvitaan, jotta asiat tehdään oikein ja tasapuolisesti asiakkaita kohtaan. Klaani ja adhokratia ovat taas vastakohta vakaudelle. Koska klaani ja adhokratia vaikuttavat myös Rajatarkastusyksikön sisällä, sillä on suuri rooli joustavuudessa yksikön sisällä. Joustavuus vaikuttaa siihen, että yksittäinen rajavartija voi toimia välillä tilanteen mukaisesti soveltaen omaa ammattitaitoaan. Ilman joustavuutta rajatarkastuksista tulisi mekaanista ”liukuhihnatyötä”, jolloin laitton maahantulo ja rikollisuus olisivat paljon vaikeammin havaittavissa. Samalla lailla ilman vakautta (ilman tarkkoja sääntöjä ja toimintamenetelmiä) rajatarkastuksien suorittaminen olisi paljon vaikeammin kontrolloitavissa, koska yksittäisen rajavartijan työmenetelmät voisivat poiketa helposti yleisistä sovituista menetelmistä. Tällöin rajatarkastuksien luotettavuus kaatuisi liikaa yksittäisen passia tarkastavan rajavartijan harteille. Tämän takia on hyvä, että Rajatarkastusyksikön sisällä on kolme vaikuttavaa kulttuurityyppiä.

Avoimet kysymykset paljastivat paljon rajavartijoiden arvopohjasta ja tehokkuudesta, jolla he työtään suorittavat. Ainoastaan yksi kysymys jakoi vastaukset kahtia, mutta muuten vastaajat antoivat samansuuntaisia vastauksia ja perusteluita. Rajavartijoiden vastaukset viimeisessä kysymyksessä sisälsivät yhteensä vain 10 erilaista arvoa, mistä voidaan todeta, että rajavartijoiden arvopohja yksikön sisällä on yhtenäinen. Voidaan myös todeta, että rajavartijoiden ennakkoluulot maahantulijoita kohtaan ovat vähentyneet ja sitoutuminen työhön on korkealla tasolla. Ammattitaidosta työtä kohtaan kertoo se, että jokainen on valmis soveltamaan yhteisiä toimintamenetelmiä tapauskohtaisesti, mikä edellyttää hyvää lain tuntemusta ja tietotaidon tasoa.

Rajavartijoiden vastauksista näkee, että nykyään rajavartijoille annetaan aiempaa enemmän koulutusta ja tietoa muista kulttuureista. Esimerkiksi kiinan kieli ja kulttuuri on tullut osaksi rajavartijoiden koulutusta Helsinki-Vantaalla, mikä poistaa samalla epätietoisuutta ja epäluuloja.

Hierarkia ja klaani vahvimpina kulttuurityypeinä tukevat kummatkin sisäisen suuntautuneisuuden päämääriä. Kilpailevien arvojen teorian mukaan sisäisesti suuntautunut organisaatio panostaa pitkän aikavälin suunnitteluun sekä pyrkii hyödyntämään organisaation sisäisiä sosiaalisia järjestelmiä. Rajavartiolaitoksen strategia on suunniteltu vuodelle 2015 asti, joten voidaan todeta, että Helsinki-Vantaan Rajatarkastusyksikkö on sitoutunut strategiseen suunnitteluun pitkällä aikavälillä. Sisäänpäin suuntautuneisuus ohjaa Rajatarkastusyksikköä yhdenmukaisuuteen, säännöllisyy-

teen ja vakioituun toimintaan. Se korostaa yhteistyötä, tuen antamista ja toiminnan luotettavuutta. Näistä kolmesta viimeisestä arvosta kaksi on juuri Rajavartiolaitoksen strategisia arvoja. Voidaan siis todeta, että Rajatarkastusyksikkö on sisäisesti suuntautunut, mutta se on silti sitoutunut Rajavartiolaitoksen strategisiin arvoihin ja saanut ne osaksi käytännön toimintaansa.

4.6 Kyselytutkimuksen luotettavuusanalyysi

Kun arvoja tutkitaan, on tärkeää huomioida se, että kyselyä pidettäessä tutkittavat saattavat vastata toisin kuin jossain toisessa tilanteessa. En voi olla varma, sainko kyselyllä aitoja vastauksia, vai aristelivatko rajavartijat vastata negatiivissävytteisesti omaa yksikköään kohtaan. Tämän takia suhtauduin kyselyn vastauksiin kriittisesti. Kyselytilanne oli kuitenkin rento ja vapautunut, koska pidin kyselyn Helsinki-Vantaan lentokentän Rajatarkastusyksikön päivystystilassa yhdestä viiteen henkilölle kerralla. Henkilöt saivat vastata kyselyyn tutussa ympäristössä, joten ympäristö ei vaikuttanut kyselytilanteeseen negatiivisesti. Kyselyyn vastaaminen kesti viidestätoista minuutista puoleen tuntiin, joten se ei häirinnyt rajavartijoiden normaaleja työtehtäviä.

Yksi tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius eli tutkimuksen pätevyys. Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus tutkia. Esimerkkinä voi olla vaikka tilanne, että kyselyyn vastanneet henkilöt ovat ymmärtäneet kyselytutkimuksen kysymykset eri tavalla kuin tutkija on ne ajatellut. Tämä heikentäisi merkittävästi tutkimuksen validiteettiä. (Hirsjärvi ym. 2003, 213–214)

Tämän tutkimuksen validiutta tukee tiedonkeruu tilanne ja -menetelmä. Olin itse koko ajan läsnä paikan päällä tehdessäni kyselyä, joten pystyin valvomaan kyselyyn vastaamista. Pystyin samalla tarkentamaan joitakin kysymyksiä, jos vastaajalle oli epäselvää, mitä kysymyksellä haettiin. Validiuteen vaikutti myös se, että valitsin kyselyn kohdehenkilöt sattumanvaraisesti, jolloin vältyin siltä, että vain tietyn tyyppiset ihmiset olisivat vastanneet kyselyyn. Osa kyllä kieltäytyi vastaamasta ajan puutteeseen vedoten, mutta sain tyydyttävän hajonnan vastaajatyyppejä ajatellen.

Voidaan todeta, että kysymysten määrittely ohjasi vastauksia mahdollisesti tiettyyn suuntaan, koska kysymykset oli tarkoitettu organisaatioille, jotka kilpailevat tuotosta tai jopa olemassaolostaan markkinoilla päivittäin. Esimerkiksi B ja C vaihtoehdot jäi-

vät useasti pisteissä vähemmälle, koska ne korostivat kilpailua ja tuottoa. A ja D taas korostivat organisointia ja yhteistoimintaa organisaation sisällä, mikä lisää pisteitä juuri Rajavartiolaitoksen organisaatiotyypin suuntaan.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentäväksi tekijäksi voidaan katsoa avoimien kysymyksien osin suppeat vastaukset. Tämä johtui varmaan siitä, että kyselyn kuusi (6) ensimmäistä kysymystä veivät suuren osa keskittymisestä ja viimeisiin avoimiin ja tärkeimpiin kysymyksiin ei jaksettu enää keskittyä.

Tutkimuksen reliaaabeliudella tarkoitetaan tutkimus- tai mittaustulosten toistettavuutta, mikä tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2003. 213) Tässä tutkimuksessa reliaaabelius todetaan sillä, että kysely teetätettiin 41:lle Helsinki – Vantaan lentokentän Rajatarkastusyksikön henkilölle. Henkilövahvuus Rajatarkastusyksikössä on noin 150, mutta siihen sisältyvät tulkit ja erilaiset komennukset. Voidaan siis todeta, että noin yksi kolmannes Rajatarkastusyksikön henkilöstöstä vastasi kyselyyn, mikä on hyvin huomioiden yksikön vallitsevan tilanteen. Viimeisten kyselyjen kohdalla saavutettiin saturaatio eli vastaukset alkoivat toistaa itseään eikä mitään uutta enää tullut merkittävässä määrin esille.

Aineistosta tehdyt johtopäätökset ovat tutkimuksen arvioinnin kannalta hyvin olennaiset. Tuomen ja Sarajärven (2002, 105) mukaan monia sisällönanalyysillä toteutettuja tutkimuksia on kritisoitu keskeneräisyydestä, kun tutkija ei ole tehnyt aineistostaan lainkaan johtopäätöksiä. Pelkkää luokiteltua ja tiivistettyä aineistoa ei siis voi esitellä tutkimustuloksina. Tämä ongelma esiintyi tässäkin tutkimuksessa, koska kyselyn vastauksia päädyttiin aluksi vain luokittelemaan, mikä ei riitä johtopäätöksiksi tutkimukseen. Kyselyaineistosta tehtiin lopulta kuitenkin johtopäätöksiä, mutta tutkija ei ehkä päässyt niin syvälliseen analyysiin aineistosta kuin tutkimusmateriaali olisi mahdollistanut. Toinen syy tähän oli myös avoimien kysymyksien heikonlainen määrittely, mikä vaikeutti kyselyaineiston analysointia.

5 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO

Tutkimuksen mukaan arvot ohjaavat ihmisen toimintaa. Ihminen pohjaa toimintansa suurelta osin vallitseviin arvoihinsa ja toimii sen mukaisesti. Sama on havaittu myös organisaatioissa. Tämän takia monet organisaatiot alkoivat määrittellä itselleen strategian yhteyteen myös strategisia arvoja. Rajavartiolaitos määritteli itselleen vuonna 2005 Rajavartiolaitoksen strategia 2015. Tämä strategia sisälsi kolme arvoa (ammattitaito, luotettavuus ja yhteistyökyky) strategisten tavoitteiden saavuttamisen tueksi.

Rajavartiolaitoksessa toteutetaan sosiaalisia arvoja. Tämä johtuu siitä, että Rajavartiolaitos on yhteiskunnan määrittämä turvallisuusviranomainen, jolloin sen ei tarvitse huolehtia vuosittaisesta tuloksestaan tai tehokkuudestaan markkinoilla. Tutkimuksen kohteeksi valittiin Helsinki-Vantaan lentokentän Rajatarkastusyksikkö, koska siellä rajavartioiden arvot ovat vahvasti esillä päivittäin suurien maahantulijamäärien takia.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa yhteenveto siitä, toimivatko Rajavartiolaitoksen strategiassa määritetyt arvot käytännössä Helsinki-Vantaan lentokentällä. Vai ovatko ne vain julkisesti strategiassa määritettyä ”hienoa mainosta”, jolla ei ole käytännön tavoitteiden saavuttamisessa mitään merkitystä. Tutkimusongelmaksi muotoutui: Miten Rajavartiolaitoksen strategiset arvot on saatu jalkautettua osaksi Helsinki-Vantaan lentokentän Rajatarkastusyksikön käytännön rajatarkastuksia? Tutkimusongelmaan haettiin vastausta jäsennellyillä alakysymyksillä: Millaisia arvoja Rajavartiolaitoksen kolme strategista arvoa ovat? Millainen organisaatiokulttuuri vallitsee tällä hetkellä Helsinki-Vantaan lentokentän Rajatarkastusyksikössä?

Tutkimuksen tarkoitus ei ole luoda mitään tiettyä ehdotusta, millaisiin arvoihin Rajavartiolaitoksen tulisi kiinnittää huomiota jatkossa strategiassaan. Tutkimus voi kuitenkin antaa suuntalinjoja tai ehdotuksia jatkoa ajatellen, kun esimerkiksi Helsinki-Vantaan lentokentän rajatarkastusyksikössä määritetään arvoja tavoitteiden tueksi.

5.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen mukaan arvoja on olemassa kahdenlaisia, välineellisiä arvoja ja itseisarvoja. Rajavartiolaitoksen arvo ammattitaito voidaan sijoittaa teoreettisesti itseisarvoksi, koska se on juuri päämäärä, johon pyritään. Siksi sitä kehitetään jatkuvasti läpi elämän. Ammattitaidon määrittelyyn käytetyt alaryhmät (tiedot ja erityistai-

dot, ennaltaehkäisy, tehokkuus ja taloudellisuus ja kehittäjä ja tiennäyttävä) ovat taas välineellisiä arvoja, koska niitä toteuttamalla yksittäiset rajavartijat voivat saavuttaa suuremman ammattitaidon. Ammattitaidon tasoa taas tulee kehittää tehtävän mukaan, koska kukaan ei voi olla tehtävässään täydellisen ammattitaitoinen. Vaikka sijoitin johtopäätöksissäni ammattitaidon itseisarvoksi, voisi se olla jostain muusta näkökulmasta tarkasteltuna välineellinen arvo esimerkiksi tilanteessa, jossa jotain muuta itseisarvoa tavoitellaan ammattitaidon avulla.

Luotettavuus on vaikea määrittää verrattuna edelliseen. Luotettavuus on arvona todella monimutkainen. Strategisena arvona se sijoittuisi itseisarvoksi organisaation osana, mutta yksittäisenä arvona se sijoittuisi välineelliseksi arvoksi. Toisaalta luotettavuus on päämäärä, johon jokainen pyrkii, mutta jokainen pyrkii myös toimimaan luotettavia ihmisiä kohtaan lojaalisti. Rajavartiolaitoksen määrittelyssä luotettavuuden alle luetaan rehellisyys, oikeudenmukaisuus, esimerkillisyys ja avun saatavuus. Nämä ovat juuri niitä arvoja, joita Rajavartijat arvostivat, kun kysyttiin heidän arvojaan. Näiden arvojen pohjalta voidaankin pohtia, onko tämä yksi syy siihen, miksi asiakkaat ja yhteistyökumppanit luottavat Helsinki-Vantaan lentokentän Rajatarkastusyksikön toimintaan.

Yhteistyökyky on myös monimutkaisen haastavaa liittää kiinteästi kumpaankaan arvokenttään. Yhteistyökyky voi arvona olla tavoiteltava asia, mutta se on samalla myös välinearvo muita itseisarvoja tavoiteltaessa. Yksi yhteistyökyvyn alle lueteltavista tärkeimmistä arvoista on juuri luotettavuus. Tämä kuvastaa sitä, että jokainen arvo voi olla tietyistä näkökulmista tarkasteltuna itseisarvo tai välineellinen arvo.

Rajavartiolaitoksen arvoista; ammattitaito, luotettavuus ja yhteistyökyky, voidaan tulkitella, että yksikään näistä arvoista ei vaikuta yksinään. Yksikään näistä arvoista ei esiinny rajavartijan käytännön työnteossa irrallisena. Kaikki ovat suhteessa toisiinsa ja yhdessä ne tehostavat yksilön toimintaa ja auttavat Rajatarkastusyksikön tavoitteiden saavuttamisessa.

Rajavartiolaitoksen sisällä arvojen määrittelyn luulisi olevan helppoa. Turvallisuuden osa-alueella voidaan ajatella olevan suhteellisen yhtäläinen kulttuurikäsitelmä, mutta näin ei käytännössä ole. Turvallisuuden osa-alue käsittää niin paljon eri asioita, että sinne on oikeastaan vaikeaa määrittää yksittäisiä tavoitearvoja. Arvojen pitäisi sitouttaa työntekijät turvallisuuden ylläpitoon tai tarkemmin rajaturvallisuuden ylläpitoon.

Rajavartiolaitos on määritelty omat arvonsa, jotka toimivat ainakin määrällisesti (kolme arvoa) ja teoreettisesti. Mutta miten ne toimivat käytännössä?

Tutkimuksessa tehdyn kyselyn mukaan Helsinki-Vantaan lentokentän Rajatarkastusyksikössä vallitsee hierarkinen kulttuurityyppi. Klaanikulttuuri vaikuttaa adhokraattisen kulttuurin kanssa kuitenkin vahvasti rinnalla. Aiemmista kilpailevien arvojen teoriolla tehdyistä tutkimuksista ei ollut hyötyä tai vertailupintaa tähän tutkimukseen, koska ne oli tehty markkina-alan yhtiöiden kanssa, jolloin työn tehokkuutta mitattiin lähinnä tuottavuuden näkökulmasta. Hierarkisuus näkyi siinä, että lentokentän Rajatarkastusyksikkö on sotilaallisesti järjestynyt organisaatio ja siellä vallitsevat sotilaalliset käskyvaltasuhteet. Kuitenkin klaani ja adhokratia vaikuttavat rinnalla vahvasti siihen, että yksikön toimintaa ei nähdä sisältäpäin ainakaan niin sotilaallisen jäykkänä ja kokonaisuus nähdään sosiaalisena toimintaympäristönä. Rajatarkastustyö on kuitenkin asiakaspalvelupainotteista. Rajatarkastusyksikön sisällä oli huomioitavaa erikoinen yksityiskohta. Yksikön sisällä ei ollut määritelty omia tavoitteita tai arvoja strategian pohjalta ainakaan kirjallisena. Kysymys kuuluukin, tekeekö Helsinki-Vantaan Rajatarkastusyksikkö tällä hetkellä strategian tavoitteiden mukaista tulosta? Onko Helsingin Rajatarkastusosasto tyytyväinen Rajatarkastusyksikön toimintaan? Jos tehtävien suorittaminen ei olisi sillä tasolla kuin vaadittaisiin, pitäisikö arvojen kautta alkaa muokata vallitsevaa kulttuurityyppiä johonkin toiseen suuntaan? Mutta jos toiminta on tehokasta ja tavoitteet saavutetaan, miksi muokata tätä kulttuurityyppiä ja siellä vallitsevia arvoja.

Toinen Rajavartiolaitoksen johtoa kiinnostava seikka on, toimivatko ammattitaito, luottavuus ja yhteistyökyky tässä hierarkia-klaani-adhokratia kulttuurityypissä? Rajatarkastusyksikön sisällä ei tutkimuksen mukaan havaittu ainakaan ristiriitaisuuksia arvoissa. Yksikön sisällä saakin olla hiukan erilaisia arvonäkemyksiä, koska niiden kautta omatoimisuus ja erilaisuus säilyvät eikä toiminnasta tule kaavamaisista. Vaikka Rajatarkastusyksikön sisällä vallitsee voimakas kulttuuri ja arvopohja, jokainen työntekijä on valmis soveltamaan silti omaa arvopohjaansa työssään. Tämä kertoo siitä, että vaikka organisaatio käskee työhön vahvat perusteet ja arvot, niin jokainen työntekijä on silti valmis soveltamaan työssään omaa arvopohjaansa.

Arvojohtaminen tulee suorittaa Rajavartiolaitoksessa ja varsinkin Helsinki-Vantaan Rajatarkastusyksikön sisällä ohjaavasti siten, että johtoporras valvoisi vain työtä ohjaavia arvoja. Tämä auttaisi siinä, että johtoporras nähtäisiin yhä voimakkaammin ohjaavana ja kasvattavana kuin kontrolloivana auktoriteettina. Tämä toimii ainakin Hel-

sinki-Vantaalla Rajatarkastusyksikön sisällä, koska hierarkiakulttuurityypin rinnalla vaikuttaa jatkuvasti klaani- ja adhokraattinen kulttuuri.

Rajatarkastusyksikön sisällä hierarkia pitää yllä sotilaallisuutta, joka sisältää jäykät sotilaalliset arvot ja auktoriteetteihin nojautuvan kulttuurin. Rajatarkastusyksikön työntekijät eivät ole kuitenkaan sotilaita. Klaani ja adhokratia vaikuttavat yksikön kulttuuriin siten, että ne korostavat sosiaalista ja asiakaslähtöistä kulttuuria. Tämä tasapaino kulttuurien välillä vaikuttaa siihen, että rajavartijat eivät ole sotilaita eivätkä poliiseja tai tullimiehiä. Useamman kulttuurityypin vaikuttaminen yksikön sisällä monipuolistaa arvomaailmaa. Kulttuurityypit kyseenalaistavat toisiaan, jolloin ne tehostavat kokonaistoimintaa ja organisaation kehittymistä.

Mitä siis rajatarkastuksien tehokkuus tarkoittaa arvojen näkökulmasta? Rajatarkastuksien tehokkuus sisältää samalla sekä asiakasvirran sujuvuuden että laittoman maahantulon ja rikollisuuden aktiivisen paljastamisen. Mutta miten molempien tehokkuuden osa-alueet saavutetaan yhtä aikaa? Tämän tutkimuksen aikana tähänkin on saatu epäsuora vastaus. Tehokkaat ja yhteiset toimintamenetelmät pohjana ja rajavartioiden arvot ja oma-aloitteisuus päällimmäisenä tukee sitä, että rajatarkastukset voidaan suorittaa tehokkaasti ja luotettavasti.

Tämän tutkimuksen teoreettisen osuuden ja empiirisen tutkimuksen pohjalta voidaan yhteenvetona todeta, että Helsinki-Vantaan lentokentän Rajatarkastusyksikkö on saanut sulautettua Rajavartiolaitoksen strategiset arvot hyvin osaksi käytännön työtä. Ne toimivat tiedostettuina ja tiedostamattomina osana vallitsevaa kulttuurityyppiä ja tehostavat tavoitteiden saavuttamista. Tutkijan mielestä tutkimuksella saavutettiin tutkimuksen tavoite ja päämäärä.

5.2 Lähdekritiikki ja luotettavuusanalyysi

Lähdekritiikillä tarkoitetaan tutkimuksessa käytettyjen kirjallisten lähteiden arviointia. (Hirsjärvi ym. 2003, 98–100) Osa tutkimuksen lähteistä on lakeja ja osa Rajavartiolaitoksessa tuotettuja asiakirjoja, joten tällaisia lähteitä voidaan pitää primäärlähteinä ja luotettavina. Rajavartiolaitoksessa ei ole aiemmin tutkittu arvoja, joten jouduin tukeutumaan paljon erilaisiin arvoista tehtyihin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen, joita käsittelin tutkimuksen teoreettisessa osiossa. Tutkimuksessa ei ole korostettu mitään tiettyä primäärlähdettä, vaan tutkimus perustuu aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen laajalta

alueelta organisaatiokulttuurista arvoihin. Tutkimuksen lähteistä voidaan nostaa esiin ainakin Pauli Juutin tuottamat teokset. Juutin teoksia voidaan pitää luotettavina lähteinä, koska hänen nimensä on esiintynyt monissa käyttämissäni lähteissä ja tutkimuksissa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta katsotaan osoittavan parhaiten tutkijan yksityiskohtainen selostus tutkimuksen toteuttamisesta kaikissa tutkimuksen vaiheissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 217.) Olen pyrkinyt osoittamaan tutkimukseni luotettavuutta kuvaamalla mahdollisimman selvästi tutkimusprosessiani, sekä perustellut valintojani tutkimuksen eri vaiheissa. Olen tutkimuksessani kuvannut kyselytilanteet ja -olosuhteet sekä muut aineistonkeruuseen liittyvät tekijät. Analyysiini olen liittänyt myös suoria lainauksia kyselystä, joiden tarkoituksena on havainnollistaa ja tukea johtopäätöksiäni.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus painottuu (Tuomi & Sarajärvi, 2004, 135). Tutkimuksen luotettavuus on siis hyvin paljon riippuvainen tutkijasta itsestään ja hänen kyvystään raportoida tutkimuksensa ei vain tarkasti, vaan myös jäsennellysti ja onnistuneena kokonaisuutena. Tutkijan tulee muistaa, että hän vaikuttaa saatavaan tietoon tietojenkeruuvaiheessa ja analyysissä on aina kyse hänen omista tulkinnoistaan, joihin tutkija yrittää tutkittavien käsitykset sopeuttaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 189.) Tutkijan tekemien rekonstruktioiden tuleekin vastata tutkimukseen osallistuneiden konstruktioita. Tämä parantaa tutkimuksen vastaavuutta, johon vaikuttaa positiivisesti myös löydöksiä vertaaminen alkuperäiseen aineistoon. Tämän tutkimuksen vastaavuutta heikentää se, ettei tuloksia annettu rajavartioiden luettavaksi. (Lincoln & Cuba 1985, 294-316.) Valintani perustuu tutkimuksen aikataulussa pysymiseen ja tutkimuksen valmistumiseen määräaikaan mennessä.

5.3 Diskussio

Erilaisia arvoista tehtyjä tutkimuksia on maailmalla paljon. Suomessakin eri organisaatioiden arvoja on alettu tutkia 1990-luvun jälkeen aktiivisesti. Rajavartiolaitoksen sisällä arvoja ei ole kuitenkaan suoranaisesti tutkittu, mutta niitä on sivuttu eri tutkimusten ohessa. Tämän takia tämä tutkimus on olennainen Rajavartiolaitokselle ja jatkotutkimuksen heräämiselle.

Ensimmäinen rajavartijoiden arvoihin liittyvä kyselytutkimus olisi ollut hyvä tehdä 2000-luvun vaihteessa, koska nyt arvoja on vaikea tutkia ilman aikaisempaa vertailupintaa. Kilpailevien arvojen teorialla on hyvä tutkia nyt vallalla olevaa kulttuurityyppiä ja arvoja. Jos samantyyppinen tutkimus olisi tehty esimerkiksi vuonna 2005, olisi hyvä verrata ja tutkia, miten Helsinki-Vantaan Rajatarkastusyksikön sisäinen toiminta on muuttunut määriteltyjen arvojen pohjalta vai onko se muuttunut? Jos muutosta ei olisi tapahtunut, pystyisi tutkija luotettavammin analysoimaan, ovatko strategiset arvot tehottomia pitkällä aikavälillä muuttamaan organisaation toimintaa.

Ehdottaisin Rajavartiolaitykselle, että seuraavan strategian tarkennuksen tueksi tehtäisiin arvokysely eri hallintoyksiköihin rajavartijatasolle asti. Kun yleisimmät arvot saadaan selville, niitä voitaisiin verrata suoraan tuloksiin ja tästä voitaisiin tehdä johtopäätöksiä, toimivatko arvot koko valtakunnassa käytännön työn tukena. Tällaista tutkimusta tietysti hankaloittaa se, että Rajavartiolaityksen sisällä ei ole tutkittu arvoja ennen 2000-lukua, joten ei ole vertailupohjaa sille, miten rajavartijoiden arvot ovat muuttuneet.

Kilpailevien arvojen teorian käyttö tällaisen tutkimusongelman ratkaisemiseksi ei välttämättä ollut aivan paras mahdollinen valinta. Tutkimusongelmaan saatiin kuitenkin vastaus, mutta ei välttämättä niin syvällisesti, kuin jokin toinen teoria olisi antanut mahdollisuuksia. Toisaalta tutkijan oma perehtyminen Kilpailevien arvojen teoriaan ja sen käyttöön on toinen syy, miksi tulokset jäivät osin pinnallisiksi.

Tutkimus- ja tiedonkeruu menetelmät toimivat vaihtelevasti tämän tutkimuksen tukena. Tiedonkeruu kyselynä toimi, mutta se jätti paljon jatkotutkimuksen varaan. Tutkimus antaa vertailupohjan jatkotutkimusta ajatellen, jos seuraava tutkija tulevaisuudessa tutkisi strategisia arvoja joko Helsinki-Vantaan lentokentän Rajatarkastusyksikössä tai jossain muualla Rajavartiolaityksen hallintoyksikössä. Toisaalta kyselyn avoimia kysymyksiä voisi muokata, jotta niiden avulla saisi tehokkaammin tutkittua rajavartijoiden arvomaailmaa ja liittymäpintaa Kilpailevien arvojen teoriaan. Tutkimuksessa käytetty teoria soveltui hyvin liitettäväksi empiirisen tutkimuksen analysoinnin tueksi. Kuitenkin aiempien tutkimuksien johtopäätöksien hyödyntäminen yhteenvedon tukena olisi voinut olla tehokkaampaa, jolloin tulosten vertailu olisi syventänyt tämän tutkimuksen tuloksia.

Tutkimuksen tarkoituksen kannalta valittua tutkimusotetta voidaan pitää tarkoituksenmukaisena. Määrälliseen tutkimukseen verrattuna laadullisen tutkimuksen vahvuutena tässä tutkimuksessa voidaan pitää nimenomaan arvomaailman ymmärtämisen ja siihen liittyvän kulttuurin ymmärtävää otetta.

Tutkimuksen aihealuetta ei ole aiemmin tutkittu Rajavartiolaitoksen sisällä, joten tutkimus lisäsi väistämättä uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Kun tutkimus oli ensimmäinen strategisten arvojen tutkimus Rajavartiolaitoksessa, niin jatkotutkimustarpeet ovat selvästi havaittavissa, jolloin seuraava tutkimus tarjoaa vertailukelpoisia tuloksia.

Tutkimuksessa käsiteltiin rajavartijoiden arvoja vain pinnallisesti. Tutkimus keskittyi vain yksikössä esiintyviin arvoihin. Tutkimuksessa ei analysoitu sitä, miksi juuri nämä tutkitut arvot ovat pinnalla yksikön sisällä. Tai noudattavatko rajavartijat oikeasti vastauksiensa mukaisia arvoja. Rajavartijoiden arvoja käsiteltiin liian yleisellä tasolla, jolloin kriittinen tarkastelu jäi taustalle. Arvot ovat kuitenkin sen verran mielenkiintoinen aihe, että niitä tutkittaessa pitäisi pystyä tutkimaan myös syy-seuraus suhteita.

Helsinki-Vantaan Rajatarkastusyksikön kannattaisi määrittää itselleen kirjallisesti tavoitteet ja arvot. Tämä sitouttaisi työntekijät tehokkaammin yksikköön ja sen tavoitteisiin. Tällöin myös jokainen pystyisi pohjaamaan toimintaansa johonkin konkreettiseen.

Viimeiseksi pohdinnaksi jätän seuraavan asian. Ovatko Rajavartiolaitoksen strategiset arvot niin yleisiä, että ne näkyisivät samalla lailla rajavartijoiden jokapäiväisessä työssä ilman erillistä julkaisemista strategian osana. Eli auttavatko ne oikeasti strategisten tavoitteiden tehokkaammassa saavuttamisessa?

LÄHTEET

Internet lähteet:

Rajavartiolaitos. Osoite: www.raja.fi

Strategia. Osoite: <http://fi.wikipedia.org/wiki/Strategia>

Novetos OY. Osoite www.Novetos.fi

Julkaistut lähteet:

Aaltonen Tapio, Heiskanen Erika, Innanen Pekka; Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä, WS Bookwell Oy, Porvoo 2003.

Aaltonen Tapio, Junkkari Lari, Yrityksen arvot & etiikka. WSOY- kirjapainoyksikkö, Juva 1999.

Airaksinen, Timo: Arvojen yhteiskunta, WSOY, Juva 1994.

Alasuutari, Pertti: Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1995.

Cameron Kim S. & Quinn Robert E. Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework. Addison-Wesley Publishing Company. 1999.

Eagly, Alice H. & Chaiken, Shelly. The Psychology of the Attitudes. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich. 1993.

Grönlund Henrietta: Yhteisvastuukerääjät jälkitraditionaalisessa yhteiskunnassa. Helsinki 2004

Halman, Loek. 1996. "Individualism in Individualized Society? Results from the European Values Surveys". International Journal of Comparative Sociology XXXVII

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino Helsinki 2008.

- Hirsjärvi, Sirkka - Remes, Pirkko - Sajavaara, Paula: Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Dark Oy, Vantaa 2003.
- Hirsjärvi, Sirkka - Remes, Pirkko - Sajavaara, Paula: Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Dark Oy, Vantaa 2007.
- Inglehart, Ronald. The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles Among Western Publics. Princeton: Princeton University Press. 1977.
- Inglehart, Ronald. Culture Shift in Advanced Industrial Society. Princeton: Princeton University Press. 1990.
- Inglehart, Ronald. Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies. Princeton: Princeton University Press. 1997.
- Jokinen Kristiina: Arvot ja vapaa-aika - suomalaisten vapaa-ajanvalintoja ohjaavat arvot. Helsinki 2006
- Joutsen-Onnela Merja: Turvallisuutta ja sopusointua vai jännitystä ja valtaa. Jyväskylä 2003
- Juuti, Pauli. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava. Keuruu 1992.
- Juuti, Pauli. Yrityskulttuurin murros Aavaranta- sarja nro 31. Tampere. Tammer-paino Oy 1997.
- Kauppinen Tero J: Arvojohtaminen. Otava, Keuruu 2002
- Kluckhohn, Clyde. Values and Value Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. 1954.
- Laaksonen Marko: Luottamus hyvä, valvonta paras? Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanushaasteen edessä. Heinäkuu 2004
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. Naturalistic inquiry. Beverly Hills, Sage 1985.

Maio, Gregory R. & Olson, James M. 1995. "Relations between Values, Attitudes, and Behavioral Intentions: The Moderating Role of Attitude Function". *Journal of Experimental Social Psychology* 31,

Nurmela, Sakari, Pehkonen, Juhani & Sänkiaho, Risto. 1997. "Viiltoja suomalaiseen yhteiskuntaan. Katsaus suomalaisten asenteiden ja arvojen kehitykseen." Teoksessa *Suomen tulevaisuus – taloudesta arvoihin*. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko eduskunnalle, osa II.

Peiponen Mirva: *Arvot virkamiehen arjessa – selvitys virkamiesetiikan nykytilasta*. Helsinki 2007

Pettigrew, Andrew. *On studying organisational cultures*. *Administrative Science Quarterly*. 1979.

Pietilä, V. *Sisällön erittely*. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus. 1976

Pirttilä-Backman Anna-Maija – Ahokas Marja – Myyry Liisa, Lähteenoja Susanna: *Arvot, moraalit ja yhteiskunta*. Helsinki 2005

Puohiniemi, Martti: *Arvot, asenteet ja ajankuva*. Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan. Limor kustannus. Vantaa 2002.

Rajavartiolaitoksen arvot. Henkilöstöosasto, Rajavartiolaitoksen esikunta, Sisäasiainministeriö. 1353/01/2004, Helsinki 2005

Rajavartiolaitoksen strategia 2015, Suunnittelu – ja talousyksikkö, Rajavartiolaitoksen esikunta, Sisäasiainministeriö, Helsinki 2005.

Reiman Teemu, Organisaatiokulttuuri Säteilyturvakeskuksen Ydinvoimalaitosten valvonta – osastolla. Espoo 2001

Rescher, Nicholas. 1976. "Arvot ja niiden rooli käyttäytymisen tutkimisessa." Teoksessa Raimo Tuomela ja Ilkka Patoluoto (toim.) *Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet*. Osa 2. Helsinki

Rokeach, Milton. The Nature of Human Values. A Theory of Organization and Change. New York: The Free Press. 1973.

Rokeach, Milton. Beliefs, Attitudes and Values. San Francisco, Washington, London: Jossey-Bass Publishers. 1976.

Salmela Johanna: Organisaation arvot arjessa. Kevät 2005

Schwartz, Shalom. Universals in the Content and Structure of Values. Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. 1992.

Schwartz Shalom & Huismans Sipke. Value Priorities and Religiosity in Four Western Religions. 1995.

Sthalberg, Dagmar & Frey, Dieter. 1996. "Attitudes. Structure, Measurement and Functions". In Miles Hewstone, Wolfgang Stroebe & Geoffrey M. Stephenson (eds.) Introduction to Social Psychology. A European Perspective. Second edition. Oxford: Blackwell.

Tapaninen Pirjo: Yliopisto-opiskelijoiden arvot. Tammikuu 2002

Teija Mikkola; Muuttuvat arvot ja uusi keskiluokka, Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia No. 241, 2003

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.–2. painos. Helsinki, Tammi 2002

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi 2004

Varjonen Pekka: Sotilasorganisaation kulttuuri. OY Edita Ab, Helsinki 2000

Varis Maritta: Yrityksen arvot työkykyä ylläpitävän ja edistävän toiminnan perustana. Syyskuu 2002

LIITTEET

LIITE 1. Kyselylomake

Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksen tarkoituksena on tutkia Rajavartiolaitoksen Helsinki-Vantaan Rajatarkastusosaston kulttuuria ja siellä vallitsevia arvoja. Rajavartiolaitoksen julkaisema strategia 2015 sisälsi kolme arvoa, ammattitaito, luotettavuus ja yhteistyökyky. Tarkoitukseni on tutkia tällä kyselyllä, millainen kulttuuri Helsinki-Vantaan Rajatarkastusosastolla vallitsee tällä hetkellä ja miten strategiassa määritetyt arvot ovat sulautuneet osaksi rajavartijoiden työtä.

Asiakirjan loppuun voi lisätä vapaita kommentteja kyselystä tai mahdollisia ongelma-kohtia. Pyydän huomioimaan että kyselyn tiedot tullaan käsittelemään luottamuksellisesti.

Ensimmäiset kuusi kysymystä koskevat organisaation nykytilaa. Kysymyksillä testataan, millainen kulttuurityyppi organisaatiossa on vallalla tällä hetkellä. Jokaiseen kuuteen kysymykseen sinulla on käytössäsi 100 pistettä. Pisteet tulee jakaa kysymyksien neljään kohtaan sen mukaan, miten ne koskevat organisaatiotasi. Jos ensimmäisen kysymyksen kohta A on juuri organisaatiosi mukainen ja kohdat B ja D vain vähän ja kohta C ei ollenkaan, anna pisteet esimerkiksi seuraavasti: A 55 pistettä, B ja D 20 pistettä ja C 5 pistettä. Sillä lailla että loppusummaksi tulee 100 pistettä per kysymys.

Kuuden kysymyksen jälkeen tulee viisi avointa kysymystä, joilla mitataan, miten strategiassa määritetyt arvot on sulautunut osaksi rajavartijoiden käytännön työtä.

Kiitos vastauksistanne!

Kiittäen

Kadetti

Antti Virta

1.Dominoivimmat tuntomerkit		Pisteet
A	Helsinki-Vantaan Rajatarkastusyksikkö on todella persoonallinen paikka. Se on kuin laajaa perhettä. Työntekijät näyttävät jakavan paljon keskenään.	
B	Helsinki-Vantaan Rajatarkastusyksikkö on hyvin dynaaminen ja yrittämishenkinen paikka. Ihmiset ovat halukkaita laittamaan itsensä likoon ja ottamaan riskejä.	
C	Helsinki-Vantaan Rajatarkastusyksikkö on hyvin tulossuuntautunut. Suurin huolenaihe on työn valmiiksi saattaminen. Työntekijät ovat hyvin kilpailuhenkisiä ja orientoituneita suorittamaan tehtävänsä.	
D	Helsinki-Vantaan Rajatarkastusyksikkö on hyvin kontrolloitu ja organisoitu työpaikka. Kaavamaiset toimenpiteet yleensä ohjaavat työntekijöiden työtä	
Yhteensä		

2. Organisaation johtaminen		Pisteet
A	Helsinki-Vantaan Rajatarkastusyksikön johtamistyylillä on yleensä pidetty opastavana, tukevana tai kasvattavana.	
B	Helsinki-Vantaan Rajatarkastusyksikön johtamista on yleensä pidetty yrittäjähenkisyyden esimerkillisyytenä, uudistavuus suuntautuneena tai riskejä ottavana.	
C	Helsinki-Vantaan Rajatarkastusyksikön johtaminen on yleensä kuvannut asiallisuutta, aggressiivisuutta ja tulos-suuntautuneisuutta.	
D	Helsinki-Vantaan Rajatarkastusyksikön johtaminen korostaa yleensä yhteistoimintaa, organisoinnista tai kitkatonta työntehokkuutta.	
Yhteensä		

3. Työntekijöiden johtaminen		Pisteet
A	Johtamistyyllille Rajatarkastusyksikön sisällä on luonteenomaista ”tiimityöskentely”, yhteisymmärrys ja osallistuminen.	
B	Johtamistyyllille Rajatarkastusyksikön sisällä on luonteenomaista yksilöllinen riskinotto, kekseliäisyys, vapaus ja ainutlaatuisuus.	
C	Johtamistyyllille Rajatarkastusyksikön sisällä luonteenomaista on raaka kilpailuhenki, korkeat vaatimukset ja saavutukset.	
D	Johtamistyyllille Rajatarkastusyksikön sisällä luonteenomaista on työntekijöiden turvallisuus, yhdenmukaisuus, ennustettavuus ja vakaat ihmis-suhteet	
Yhteensä		

4. Organisaation ”punainen lanka”		Pisteet
A	”Punainen lanka” joka pitää Rajatarkastusyksikön kasassa on uskollisuus ja kaksisuuntainen luottamus. Sitoutuminen organisaatioon on korkealla tasolla.	
B	”Punainen lanka” joka pitää Rajatarkastusyksikön kasassa on sitoutuminen uudistuksiin ja kehitykseen. Tavoite on olla kärkiosaaja omalla alalla.	
C	”Punainen lanka” joka pitää Rajatarkastusyksikön kasassa painottaa saavutuksia ja tavoitteiden saavuttamista. Aggressiivisuus ja voitto ovat yleisiä aiheita.	
D	”Punainen lanka” joka pitää Rajatarkastusyksikön kasassa ovat muodolliset säännöt ja jatkuva arviointi. Kitkattoman työtahokkuuden ylläpito organisaatiossa on tärkeää.	
Yhteensä		

5. Strateginen painotus		Pisteet
A	Rajatarkastusyksikkö painottaa ihmisten kehittymistä. Korkeasta luottamuksesta, avoimuudesta ja osallistumisesta pidetään kiinni.	
B	Rajatarkastusyksikkö korostaa uusien voimavarojen hankkimista ja uusien haasteiden kehittämistä. Organisaatio yrittää uusia asioita ja mahdollisuuksien etsimistä pidetään arvossa.	
C	Rajatarkastusyksikkö painottaa kilpailutoimintaa ja saavutuksia. Iskeminen joustaviin kohteisiin ja voiton tekeminen on hallitseva ajatus.	
D	Rajatarkastusyksikkö korostaa pysyvyyttä ja vakautta. Tehokkuus, kontrolli ja sujuvat operaatiot ovat tärkeitä.	
Yhteensä		

6. Menestyksen kriteerit		Pisteet
A	Rajatarkastusyksikkö määrittelee menestyksen henkilövoimavarojen kehittymisen, tiimityöskentelyn, työntekijöiden sitoutumisen ja ihmisten huolenaiheiden/tarpeiden pohjalta.	
B	Rajatarkastusyksikkö määrittelee menestyksen pohjalta, että sillä on ainutlaatuisimmat tai uusimmat välineet. Organisaatio on tuotteen ”johtaja” ja uudistaja.	
C	Rajatarkastusyksikkö määrittelee menestyksen tuottavuuden pohjalta. Johtajuus kilpailutettavilla markkinoilla on avainsana.	
D	Rajatarkastusyksikkö määrittelee menestyksen tehokkuuden pohjalta. Luotettavat toimitukset, sujuva suunnittelu ja halpa tuotanto ovat kriittisiä.	
Yhteensä		

RAJAVARTIOLAITOKSEN ARVOT

1. Vaikuttavatko maahan tulevien ihmisten erilaiset kansalaisuudet tai ihonväri siihen, kuinka kohtelet heitä passitiskillä? Perustelee?
2. Olisitko valmis tekemään työnkuvaasi liittyen ylimääräistä työtä auttaaksesi tuntematonta ulkomaalaista maahantuloon liittyvissä ongelmissa? Perustelee?
3. Jos maahan tulevalla kolmannen maan kansalaisella on passissa tai asiakirjassa jokin pieni inhimillisestä syystä johtuva virhe, joka ei olisi uhka, mutta riittäisi maasta poistamiseen, niin päästäisitkö hänet silti maahan? Perustelee?

4. Voisitko soveltaa itsenäisesti sinulle annettuja toimintaohjeita, jos näet oman toimintatapasi tilanteesta riippuen oikeutetummaksi? Esimerkiksi päästää henkilö varoituksella jos siinä olisi tarkemman tutkimuksen mahdollisuus?

5. Mainitse kaksi työsi kannalta olennaisinta arvoa, joita vaalit jokapäiväisessä työssäsi

-
-

Kiittäen vastauksistanne!

Kadetti

Antti Virta