

# **MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

## **EPÄVIRALLINEN ORGANISAATIO PERUSYKSIKÖSSÄ**

Pro gradu –tutkielma

Kadettikersantti  
Vesa Muona

Kadettikurssi 89  
Kenttätykistölinja

Helmikuu 2006

Kurssi 89. Kadettikurssi	Linja Kenttätykistölinja
Tekijä Kadettikersantti Vesa Muona	
Tutkielman nimi <b>EPÄVIRALLINEN ORGANISAATIO PERUSYKSIKÖSSÄ</b>	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto ( MpKK:n kirjasto )
Aika Helmikuu 2006	Tekstisivuja 125      Liitesivuja 8
<p><b>TIIVISTELMÄ</b></p> <p>Tutkimuksessa tutkitaan ensimmäisiä kertoja Suomessa epävirallista organisaatiota ja sen esiintymistä perusyksikössä. Ryhmiä ja niiden välisiä suhteita on puolustusvoimissa tutkittu aiemmin vain varusmiesten, reserviläisten ja rauhanturvajoukon keskuudessa. Tutkimuksen kohteena on kaksi maavoimien perusyksikköä ja niiden peruskoulutettu henkilökunta. Tutkimuksessa epävirallista organisaatiota lähestytään teoreettisesti ja käsitellään tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet. Tutkimuksen empiirinen osa koostuu sosiometrisestä mittauksesta sekä haastatteluista.</p> <p>Tutkimus on epävirallisen organisaation esiintymisen ja muodostumisen kartoittamista. Tutkimus käsittelee vain tutkimuksessa mukana olleita perusyksiköitä, ja tulokset eivät ole yleistettävissä. Tutkimus on luonteeltaan kuvaileva ja selittävä. Tutkimusmenetelmänä on sosiometrinen mittaus sekä puolistrukturoitu teemahaastattelu.</p> <p>Tutkimuskysymykset on laadittu vastaamaan tässä tutkimuksessa esiin tuleviin näkyvimpiin käyttäytymismuotoihin, tapahtumiin, uskomuksiin ja prosesseihin. Tämän työn tutkimusongelmat ovat:</p> <p>Millaisia epävirallisia ryhmiä ja ihmisten välisiä suhteita esiintyy tutkimuksen kohteena olevissa perusyksiköissä sosiometrinen mittauksen perusteella? Miten epäviralliset ryhmät ovat määräytyneet?</p>	

Esiintyykö epävirallisia johtajia ja miten he määräytyvät?

Miten havaitut epäviralliset ryhmät vaikuttavat työskentelyyn tutkimuksen kohteena olleissa perusyksiköissä?

Tutkimuksessa havaittiin, että perusyksikön henkilökunnan keskuudesta pienryhmiä syntyy herkimmin kaverisuhteiden, harrastusten, ikäryhmien ja kurssitoveruuden perusteella. Tällaiset ryhmät ovat enimmäkseen kahden tai kolmen henkilön muodostamia eivätkä haittaa organisaation toimintaa. Kaverisuhteilla ei näyttäisi olevan suurta merkitystä, kun yksikössä valitaan mieluisia työpareja.

Perusyksiköissä pyritään tukemaan vanhempia kouluttajia nuorempien tutorina ja epävirallisena johtajana. Lisäksi perusyksiköissä käytetään paljon hyväksi kaverisuhteita. Niiden avulla hoidellaan paljon päivittäisiä asioita ja samalla pyritään helpottamaan omaa työntekoa. Pienryhmät näyttelevät henkilökunnan keskuudessa melko suurta osaa, mutta niiden olemassaoloa ei yksiköissä välttämättä osata hahmottaa. Epävirallista organisaatiota käytetään paljon hyödyksi päivittäisissä töissä, mutta hyödyntäminen ei ole kuitenkaan systemaattista.

#### AVAINSANAT

Epävirallinen organisaatio, ryhmä, ryhmäkiinteys, sosiometrinen mittaus, perusyksikkö

# EPÄVIRALLINEN ORGANISAATIO PERUSYKSIKÖSSÄ

<b>1. JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT .....	1
1.2 TUTKIMUSONGELMAT, TUTKIMUSMENETELMÄT JA TULOSTEN YLEISTETTÄVYYS .....	3
1.3 AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET .....	6
<b>2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA</b> .....	<b>8</b>
2.1 ORGANISAATIOT.....	8
2.1.1 Organisaatioteoriat ja niiden kehittyminen .....	11
2.1.2 Puolustusvoimat ja perusyksikkö organisaationa.....	17
2.2 EPÄVIRALLINEN ORGANISAATIO .....	20
2.2.1 Epäviraallisen organisaation käsite ja rakenne .....	21
2.2.2 Ryhmä .....	25
2.2.3 Ryhmäkiinteys .....	27
2.2.4 Normit .....	30
2.2.5 Organisaatiokulttuurin käsite.....	32
2.3 HYPOTEETTINEN ENNUSTE TAVOISTA, JOILLA EPÄVIRALLINEN ORGANISAATIO VOISI ESIINTYÄ PERUSYKSIKÖSSÄ.....	37
2.3.1 Epäviraalliset ryhmät epäviraallisen organisaation ilmentymänä .....	38
2.3.2 Epäviraalliset normit ja roolit epäviraallisen organisaation ilmentymänä.....	41
2.3.3 Epäviraallinen johtajuus epäviraallisen organisaation ilmentymänä .....	42
2.3.4 Organisaatiokulttuurin vaikutus epäviraalliseen organisaatioon.....	43
<b>3. PERUSYKSIKKÖ</b> .....	<b>44</b>
3.1 PERUSYKSIKÖN VIRALLINEN ORGANISAATIO .....	44
3.1.1 Perusyksikön kokoonpano .....	45
3.1.2 Perusyksikön ja sen henkilöstön tehtävät .....	47
3.1.3 Perusyksikkö työympäristönä .....	50
3.2 PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKKÖ JOHTAJANA .....	52
3.2.1 Perusyksikkö johtamisympäristönä.....	52
3.2.2 Puolustusvoimien johtamiskulttuuri johtamisen apuna.....	57
3.2.3 Perusyksikön päällikkö syväjohtajana.....	63

<b>5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄ</b> .....	<b>65</b>
5.1 TUTKIMUKSEN KOHTEENA OLLEET PERUSYKSIKÖT JA MITTAUSTEN TOTEUTUS .....	65
5.2 SOSIOMETRINEN MITTAUS .....	67
5.2.1 Tutkimuksessa toteutettu sosiometrinen mittaus .....	71
5.3 HAASTATTELUT .....	73
<b>7. TUTKIMUSTULOKSET</b> .....	<b>74</b>
7.1 TARKASTELTUJEN YKSIKÖIDEN RAKENNE .....	74
7.2 TARKASTELTUJEN YKSIKÖIDEN TOIMINTATAVAT .....	76
7.3 EPÄVIRALLISET RYHMÄT TUTKIMUKSEN KOHTEENA OLEVISSA PERUSYKSIKÖSSÄ.....	78
7.4 EPÄVIRALLINEN JOHTAJUUS TUTKIMUKSEN KOHTEENA OLEVISSA PERUSYKSIKÖSSÄ .....	89
7.5 EPÄVIRALLISET NORMIT JA ROOLIT TUTKIMUKSEN KOHTEENA OLEVISSA PERUSYKSIKÖSSÄ .....	96
7.6 ORGANISAATIOKULTTUURI TUTKIMUKSEN KOHTEENA OLEVISSA PERUSYKSIKÖSSÄ.....	104
7.7 HUOMIOITA TUTKIMUSMENETELMIEN PARANTAMISESTA.....	111
<b>8. EPÄVIRALLISEN ORGANISAATION HYÖDYT JA HAITAT</b> .....	<b>112</b>
8.1 EPÄVIRALLISEN ORGANISAATION HYÖDYT TYÖNTEOSSA .....	112
8.2 EPÄVIRALLISEN ORGANISAATION HAITAT TYÖNTEOSSA.....	114
<b>9. YHTEENVETO</b> .....	<b>115</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>119</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>126</b>

## KUVAT JA TAULUKOT

### KUVAT

Kuva 1 Tutkimuksen viitekehys	3
Kuva 2 Linjaorganisaatio	12
Kuva 3 Linja-esikuntaorganisaatio	13
Kuva 4 Funktionaalinen organisaatio	14
Kuva 5 Matriisiorganisaatio	15
Kuva 6 Scheinin kulttuurin tasot ja niiden väliset vuorovaikutukset	34
Kuva 7 Organisaation jäävuorimalli	36
Kuva 8 Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt	53
Kuva 9 Johtamisen tutkimuksen ja opetuksen kokonaiskenttä	55
Kuva 10 Syväjohtamisen malli	59
Kuva 11 Sosiogramma	69
Kuva 12 Sosiomatriisi	70
Kuva 13 Sosiogramma yksiköstä A (kaverivalinta)	79
Kuva 14 Sosiogramma yksiköstä B (kaverivalinta)	80
Kuva 15 Sosiogramma yksiköstä A (työparin valinta)	82
Kuva 16 Sosiogramma yksiköstä B (työparin valinta)	83
Kuva 17 Sosiogramma yksiköistä A ja B (sopivin päälliköksi, upseeri)	94
Kuva 18 Sosiogramma yksiköistä A ja B (sopivin päälliköksi, opistoupseeri)	95
Kuva 19 Sosiogramma yksiköistä A ja B (henkilöt, jotka ovat valinneet päälliköksi soveltuvan opistoupseerin myös parhaaksi kaverikseen)	96

### TAULUKOT

Taulukko 1 Valintojen vertailu kysymyksessä 1	81
Taulukko 2 Valintojen vertailu kysymyksessä 2	84
Taulukko 3 Kiinteysindeksien vertailu Muona, Hult, Kosonen	85

## **EPÄVIRALLINEN ORGANISAATIO PERUSYKSIKÖSSÄ**

### **1. JOHDANTO**

#### 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Eroaako työskentely sotilasorganisaatiossa työskentelystä siviiliorganisaatiossa? Entä eroaako työskentely perusyksikössä muista koulutusorganisaatioista, lukioista, ammattikouluista tai opistoista? Organisaatiot ovat perusrakenteeltaan samanlaisia ja hierarkia johtajien ja alaisten välillä määrittää toimintamalleja ja asettaa omia raamejaan toiminnalle. Toimintaa puolustusvoimissa ohjaavat lisäksi erilaiset pysyväisasiakirjat ja eri toimintoja tarkentavat käskyt. Toisaalta myös siviiliyrityksissä on runsaasti toimintaa ohjaavia ja sääntöjä täydentäviä käskyjä ja määräyksiä. Toimintaympäristö ja toimintaorganisaatio eivät perusrakenteeltaan varmasti poikkea suuresti puolustusvoimien ja siviiliyritysten välillä. Kokonaisuudessaan työskentely on olemassa olevan organisaation puolesta melko samankaltaista. Ero puolustusvoimien ja siviiliyritysten välille luovat erilaiset organisaatiokulttuurit. Erilaisessa organisaatiokulttuurissa on aikojen saatossa tehty asioita eri tavoin, ja se on muokannut organisaatioiden toimintaa. Eri organisaatioissa on aina esiintynyt epävirallisia organisaatioita, ja niiden esiintyminen on vaihdellut organisaation henkilöstön ja toimintatapojen mukaan.

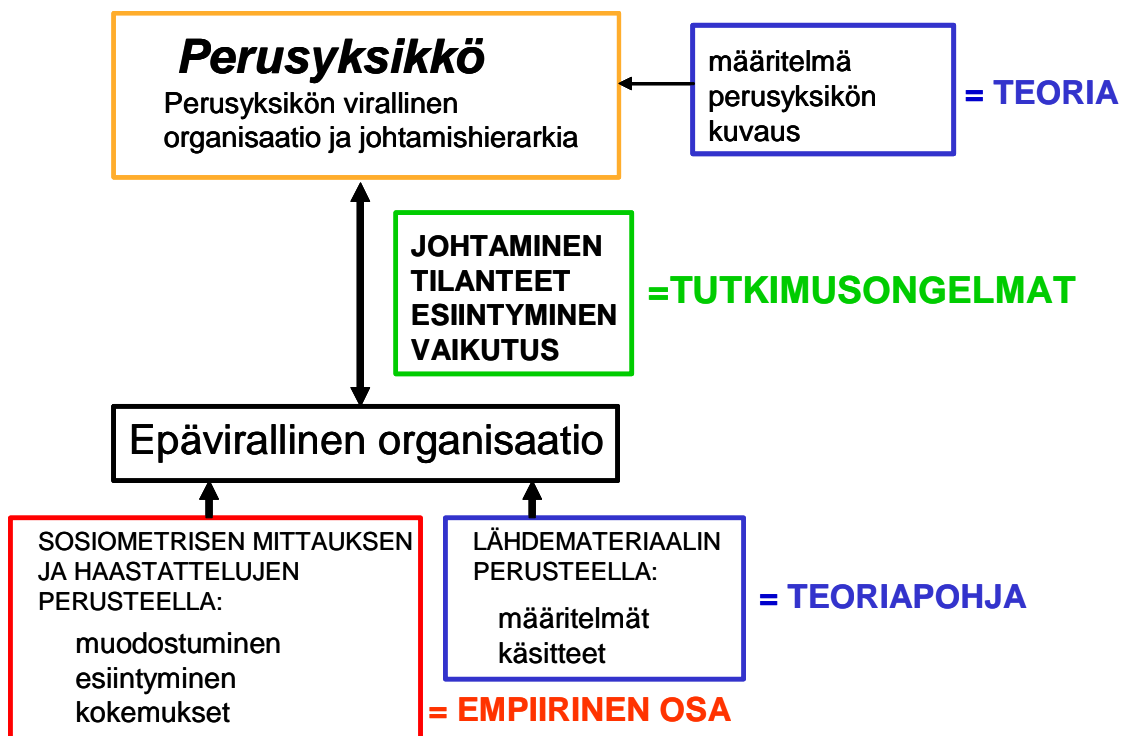
Tutkimusperinteet siviiliyritysten ja puolustusvoimien välillä eroavat toisistaan. Siviilimaailmassa epävirallisia organisaatioita ja niiden vaikutuksia yritysten toimintaan on tutkittu runsaasti. Tutkimusten perusteella on voitu kehittää toimintaa työyhteisössä. Puolustusvoimien piirissä vastaavia tutkimuksia ei ole toteutettu. Puolustusvoimissa kiinteyden ja epävirallisen organisaation tutkiminen on rajoittunut varusmies- ja reserviläisjoukkoihin. Puolustusvoimissa ei ole tutkittua tietoa epävirallisen

organisaation synnystä ja vaikutuksista palkatun henkilökunnan keskuudessa. Koska ei ole tutkimuksia aiheesta, tietoa ei ole voitu hyödyntää henkilökunnan koulutuksessa. Päälliköt eivät ole voineet hyödyntää tutkimustuloksia ja havaintoja omassa johtamisessaan ja omassa johtajana kehittymisessään.

Kaikissa organisaatioissa, myös puolustusvoimissa, on aiemmin esiintynyt ja esiintyy edelleen epävirallisia organisaatioita eri yhteyksissä. Aikaisemmin, kun yhteisö oli tiivis asuttaessa sotilasalueilla, esiintyi epävirallisia yhteydenottoja vapaa-ajalla, ja ne vaikuttivat kaverisuhteisiin ja tehtävien hoitoon työpaikalla. Yhteiskunnan muuttuessa ovat sotilaat muuttaneet pois sotilasalueiden liepeiltä, ja vapaa-ajan seurustelu on vähentynyt. Edelleen kuitenkin monissa perusyksiköissä esiintyy tilanteita, joissa johdettaessa ja suunniteltaessa yksikön koulutusta syntyy epävirallisia organisaatioita ja yhteydenottoja. Millaisia nuo tilanteet voivat olla? Keiden toimesta ne syntyvät ja esiintyvät? Ovatko ne hyödyksi vai haitaksi työyhteisön toiminnalle?

Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää epävirallisten organisaatioiden syntyä ja vaikutusta perusyksikön johtamiseen. Pyrin selvittämään, millaiset olosuhteet tukevat epävirallisen organisaation syntyä ja käyttöä. Epäviralliseen organisaatioon liittyvät käsitteet ja määritelmät avataan tutkimuksen teoriaosassa. Empiirisessä osassa epävirallista organisaatiota käsitellään sosiometrisen mittauksen ja haastattelujen perusteella, kun tarkastellaan epävirallisen organisaation esiintymistä ja muodostumista perusyksikössä. Tutkimuksen viitekehystä on havainnollistettu seuraavalla sivulla kuvassa 1.





**KUVA 1.** Tutkimuksen viitekehys

## 1.2 Tutkimusongelmat, tutkimusmenetelmät ja tulosten yleistettävyys

Tämän tutkimustyön tutkimusongelmat ovat:

- 1) Millaisia epävirallisia ryhmiä ja ihmisten välisiä suhteita esiintyy tutkimuksen kohteena olevissa perusyksiköissä sosiometrisen mittauksen perusteella?
- 2) Miten epäviralliset ryhmät ovat määräytyneet? (Opistoupseeri- / Upseeriporukat, harrastukset, kurssit, jne.)
- 3) Esiintyykö epävirallisia johtajia ja miten he määräytyvät?
- 4) Miten havaitut epäviralliset ryhmät vaikuttavat työskentelyyn tutkimuksen kohteina olleissa perusyksiköissä? (Myönteiset ja kielteiset vaikutukset)

Tutkimuksessa suoritetaan sosiometrinen mittaus, jonka avulla haetaan vastausta ensimmäiseen ongelmaan. Ongelman vastauksia täydennetään haastattelujen tuloksilla. Haastattelujen avulla selvitetään myös epävirallisten ryhmien muodostumista tutkimuksen kohteena olevissa yksiköissä. Haastattelujen perusteella etsitään vastausta epäviralliseen johtajuuteen ja sen määräytymiseen. Epävirallinen johtajuus kiinnostaa minua tutkijana ja tulevana työntekijänä. Se on yksi työni ongelmista, koska

näkökulmana on perusyksikön päällikön rooli yksikkönsä johtajana ja työ tehdään Johtamisen laitoksen ohjauksessa. Epävirallisten ryhmien vaikutuksia työskentelyyn selvitetään, koska ne osaltaan saattavat vaikuttaa yksikön johtamiseen. Tutkimuskysymyksiä laatiessani olen pyrkinyt etsimään vastausta tässä tutkimuksessa esiin tuleviin näkyvimpiin käyttäytymismuotoihin, tapahtumiin, uskomuksiin ja prosesseihin.<sup>1</sup>

Sosiometrisiä mittauksia ei ole tietojeni mukaan aiemmin suoritettu puolustusvoimien palkatun henkilökunnan keskuudessa. Työssäni on yhtenä haasteena kokeilla miten sosiometriset mittaukset soveltuvat puolustusvoimien palkatun henkilökunnan tutkimiseen. Samalla kokeillaan, kuinka tutkimustulosten selostaminen onnistuu tutkimusraportissa ja kuinka yksityisyyden säilyttämiseksi on mahdollista julkaista kaikkia tuloksia.

Tutkimaani aihetta lähestytään sosiologian ja sosiaalipsykologian peruskäsitteiden kautta. Teoreettisen lähestymisen jälkeen käsitellään perusyksiköissä esiintyviä tilanteita sosiometrisen mittauksen ja siihen liittyvien haastattelujen tulosten valossa. Työni empiirisenä tutkimusmenetelmänä on kahteen perusyksikköön kohdistettu sosiometrinen mittaus ja haastattelut. Tutkimuksen tarkoitus on esittää kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista sekä dokumentoida ilmiöistä keskeisiä, kiinnostavia piirteitä. Siksi tutkimus on luonteeltaan kuvaileva ja neljännen tutkimusongelman kohdalla myös selittävä. Kuvailevissa tutkimuksissa tutkimusstrategia muodostuu kvantitatiiviseksi tai kvalitatiiviseksi. Tällöin tutkimusstrategiaksi voi muodostua esimerkiksi kenttätutkimus tai survey -kyselytutkimus.<sup>2</sup> Tutkimukseni strategia on kvalitatiivinen, koska tutkimuksessa kuvaillaan perusyksikön henkilökunnan todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.<sup>3</sup> Tutkimusstrategialla tarkoitetaan yleisesti tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Tutkimusmetodi (-menetelmä) on tutkimusstrategiaa suppeampi käsite. Tutkimusstrategia valitaan sen perusteella, miten tutkimusongelma on päätetty ratkaista. Tutkimusmetodi on tapa tai menetelmän tyyppi,

---

<sup>1</sup>Sirkka Hirsjärvi – Pirkko Remes – Paula Sajavaara: Tutki ja kirjoita, Juva 2005, s. 130 taulukko.

<sup>2</sup>Hirsjärvi – Remes –Sajavaara (2005), s. 128-130.

<sup>3</sup>Hirsjärvi – Remes –Sajavaara (2005), s. 152.

jolla ratkaisuun päästään.<sup>4</sup> Strategiana tutkimuksessani on siis survey – kyselytutkimus. Tutkimusmenetelmänä on sosiometrinen mittaus.

Tässä tutkimuksessa sovelletaan myös kvantitatiivista tutkimusstrategiaa. Sitä käytetään, kun käsitellään kvantitatiivista aineistoa eli tutkijan itse keräämiä numeerisia ja määrällisiä osia empiirisestä aineistosta. Tällöin tutkimusstrategia muotoutuu metodiseksi triangulaatioksi yhdistettäessä kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen menetelmien käyttö. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten aineistojen tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa silloin, kun tutkijan voi yksittäisellä tutkimusmenetelmällä olla vaikea saada kattavaa kuvaa tutkittavasta kohteesta.<sup>5</sup> Triangulaatiolla saadaan parannettua tutkimuksen validiutta. Validius tarkoittaa mittarin ja tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata.<sup>6</sup>

Tutkimuksen aineisto on kerätty kyselytutkimuksella, jolla suoritettiin sosiometrinen mittaus ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden taustatietojen hankinta. Tätä aineistoa on täydennetty puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Tässä tutkimuksessa käytetään kahden sosiometrisen mittauksen avulla saatua aineistoa. Sitä täydennetään ja havainnollistetaan haastatteluissa kerätyllä aineistolla. Juuri näiden aineistojen käyttäminen rinnakkain on tämän tutkimuksen triangulaatiota, jolla pyritään rikastuttamaan tutkimustulosten raportointia ja parantamaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tässä tutkimuksessa tutkimusote on laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä. Haastattelujen aineistoa on pidettävä laadullisena, mutta sosiometristen mittausten aineistoa voidaan analysoida sekä määrällisenä että laadullisena. Sosiometrisessä mittauksessa suoritetaan nimen mukaisesti mittaus, jonka perusteella saadaan määrällistä tietoa. Mittausten perusteella voidaan laskea yksiköiden kiinteyttä kuvaavia indeksejä. Tämän kvantitatiivisen aineiston pohjalta voidaan muodostaa kuva ryhmän valintasuhteista ja rakenteesta. Vasta aineiston analysointi laadullisesti ja haastattelujen analysoinnin liittäminen aineistoon mahdollistavat yksiköiden rakenteen kiinteyden kuvaamisen luotettavasti. Tutkimusmenetelmiä selostetaan tarkemmin

---

<sup>4</sup>Hirsjärvi – Remes –Sajavaara (2005), s. 123.

<sup>5</sup>Jari Eskola - Juha Suoranta. Johdatus laadulliseen tutkimukseen, Jyväskylä 2003. s. 68.

<sup>6</sup>Hirsjärvi – Remes –Sajavaara (2005), s. 216-218.

luvussa viisi. Tutkimustuloksia ei voida yleistää tutkittujen perusyksiköiden ulkopuolelle, koska tutkimus kohdistui vain kahteen perusyksikköön.

### 1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Sosiologit ovat tutkineet runsaasti epävirallisia organisaatioita. Toisen maailmansodan jälkeen alkoi ilmestyä tutkimuksia sotilasjoukkojen kiinteydestä ja sotilasjoukossa esiintyvistä epävirallisista organisaatioista. Maailmalla tällaisia tutkimuksia on ilmestynyt paljon, mutta Suomessa sotilasjoukkojen kiinteydestä ei ole olemassa kovin monia tutkimuksia. Seuraavassa esittelen suomalaisia tutkimuksia, joissa on tutkittu varusmies- tai reserviläisjoukkoja sekä näissä joukoissa esiintyviä epävirallisia organisaatioita ja kiinteyttä. Tämän tutkimuksen kannalta merkittävimmät teokset ovat syntyneet 1940-luvulla ja 1990- ja 2000-lukujen vaihteessa.

Ensimmäinen suomalainen sotilassosiologinen teos oli sosiologi Knut Pippingin vuonna 1947 julkaistu väitöskirja ”Kompaniet som samhälle”. Se on vuonna 1978 julkaistu suomenkielisenä versiona ”Komppania pienoisysteiskuntana”. Pippingin teosta voidaan pitää suomalaisen sotilassosiologian klassikkona. Se käsittelee jatkosodassa taistelevan konekiväärikomppanian sosiaalista rakennetta. Teoksessa on osallistuvan havainnoinnin perusteella kuvattu rintamalla taistelleen komppanian yhteisöelämää. Tutkimuksessaan Pipping havaitsi yksikön virallisen ja epävirallisen rakenteen välisen yhteyden erittäin merkittävänä tekijänä sotilaiden käyttäytymisen selittämisessä. Tämän vuoksi kirjassa käsitellään runsaasti epävirallisia suhteita.<sup>7</sup>

Seuraavat suomalaista sotilasorganisaatiota kuvaavat tutkimukset on tehty 1990- ja 2000-luvun vaihteessa. Näissä tutkimuksissa on tutkittu varusmiesjoukkueita ja – jaoksia sekä rauhanturvajoukkueita.

Heini Hultin pro gradu –tutkielma ”Ensimmäinen ryhmä! Huomio! Ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäriyhmän taistelussa” valmistui vuonna 1999. Tutkimus oli osa laajempaa Maanpuolustusopiston Taistelun tutkimus –projektia. Tutkimuksessa tutkittiin kahden jääkäriyhmän kiinteyden ja kommunikaation vaikutusta ryhmän toimintaan taistelutilanteessa. Taistelutilanne toteutettiin TASI –simulaattoreiden avulla.

---

<sup>7</sup>Knut Pipping: Komppania pienoisysteiskuntana, Keuruu 1978, s. 21.

Tutkittaville ryhmille tehtiin sosiometrinen mittaus ja kiinteyskysely ennen taisteluvaihetta. Taistelu videoitiin ja ryhmien jäsenet haastateltiin taistelun jälkeen. Ryhmän kiinteyden ja kommunikaation vaikutuksia taistelutilanteessa arvioitiin videoiden, haastattelujen ja kyselyn sekä sosiometrisen mittauksen perusteella. Tutkimuksessa havaittiin muun muassa ryhmän epävirallisen organisaation vaikuttavan ryhmän taistelun johtamiseen. Se toimii erityisesti silloin, kun virallinen organisaatorakenne taistelun aikana hajoaa.

Esa Saaristo on tutkinut ilmatorjuntajaoksen vertikaalista kiinteyttä vuonna 1999 valmistuneessa diplomityössään ”Jaoksen vertikaalinen kiinteyttä”. Tutkimuksessa toteutettiin marraskuussa 1999 valtakunnallisella ilmatorjuntaleirillä kirjallinen kysely ja sosiometrinen mittaus tutkimukseen osallistuneille jaoksille. Lisäksi haastateltiin jokaisesta leiryksiköstä valitun yhden jaoksen henkilöstöä. Tutkimuksessa on selvitetty jaosjohtajien ja miehistön, ryhmänjohtajien ja miehistön sekä jaosjohtajien ja miehistön välistä kiinteyttä. Hultin tutkimuksen ohella tämä tutkimus tarjoaa tietoa varusmiesryhmien kiinteydestä.

Jarkko Kososen vuonna 2000 tekemä pro gradu –tutkielma ”Suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteyttä Kosovossa vuonna 2000” kuvaa Hultin ja Saariston tutkimuksista eriävää joukko. Rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteyttä on Kososen tutkimuksessa tutkittu sosiometristen mittauksen ja osallistuvan havainnoinnin avulla. Tutkimuksessa on selvitetty pienryhmäkiinteyteen vaikuttavia tekijöitä ja kiinteyden syntyä rauhanturvajoukon keskuudessa. Tutkimuksessa suoritettiin sosiometriset mittaukset joukkueelle huhtikuussa ja elokuussa. Tulosten perusteella on analysoitu pienryhmäkiinteyden kehittymistä ja sen syntyä operaatioalueella.

Rauhanturvajoukkoa voidaan pitää lähimpänä omaa kohdejoukkoani, sillä rauhanturvaajat ovat olleet halukkaita tulemaan palvelukseen ja heidän joukossaan on eri ikäluokkia olevia henkilöitä. Varusmiesyksiköt ovat samaa ikäluokkaa ja heille varusmiespalvelus on lakisääteinen velvollisuus. Käytän työssäni lähteenä ja vertailukohtana ensisijaisesti näitä tutkimuksia, koska ne ovat suomalaisten tekemiä ja tehty suomalaisista joukoista. Siksi niissä on enemmän yhtäläisyyksiä perusyksikköön ja sen henkilökuntaan kuin ulkomaisissa tutkimuksissa.

## 2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

### 2.1 Organisaatiot

Organisaatio on yksi työni keskeisimmistä käsitteistä, koska koko tutkimus perustuu jonkin olemassa olevan organisaation toimintojen ja rakenteen tarkasteluun. Organisaatiosta on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Wiio määrittelee organisaation seuraavasti: *“Organisaatiolla tarkoitetaan ihmisryhmittymää, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin päämääriin ihmisten ja usein myös välineiden toimintaa säätelemällä.”* (Wiio 1970)<sup>8</sup> Gorpen määritelmä kuuluu: *“Organisaatio on joukko ihmisiä, jotka kuuluvat jollakin tavalla yhteen, ja työskentelevät jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Organisaatio tarkoittaa tapaa, jolla eri työtehtävät on jaettu eri ihmisten tai osastojen kesken. Organisaatio tarkoittaa myös rakennetta, vallitsevaa asiantilaa jonakin ajankohtana.”* (Gorpe 1984)<sup>9</sup> Etzioni puolestaan määrittelee organisaation seuraavasti: *“Organisaatiot ovat sosiaalisia ihmisryhmiä (yksiköjä), joita muodostetaan ja uudistetaan erilaisia päämääriä varten.”* (Etzioni 1970)<sup>10</sup> Schein on määritellyt organisaation seuraavalla tavalla: *“Organisaatiot ovat itsessään avoimia järjestelmiä, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa useiden ympäristöjen kanssa. Ne koostuvat monista alaryhmistä, tehtäväkohtaisista yksiköistä, hierarkkisista tasoista ja maantieteellisesti hajautuneista lohkoista.”* (Schein 1985)<sup>11</sup>

Organisaatiolla tarkoitetaan paikkaa, jossa ihmiset työskentelevät yhdessä, eli työyhteisöä.<sup>12</sup> Yleisesti organisaatiota voidaan pitää sosiaalisena, taloudellisena ja teknisenä järjestelmänä. Se luo siis puitteita toimimiselle yhteisössä. Organisaatio on väline, jonka avulla eri ihmisten panos voidaan muodostaa yhteen, ja näin päästään tavoitteisiin, joihin yksikään yksilö ei yksinään pääsisi. Näin ollen organisaatio säätelee tehtävien jakoa sekä toimivalta- ja vastuusuhteita. Kaikilla organisaatioilla on omat rakenteensa, työnjakonsa ja auktoriteettisuhteensa. Sen vuoksi organisaatio määrittelee yksilöille pelisäännöt, joiden mukaan toimitaan, jotta päästään haluttuun tavoitteeseen. Pelisääntöjä ovat organisaation viralliset säännöt ja epäviralliset normit,

<sup>8</sup>Osmo A. Wiio: Yritysdemokratia ja muuttuva organisaatio, Tapiola 1973, s. 12.

<sup>9</sup>Peter Gorpe: Organisaatio ja johtaminen, Espoo, 1984, s. 9.

<sup>10</sup>Amitai Etzioni: Nykyajan organisaatiot, Helsinki, 1977, s. 9.

<sup>11</sup>Edgar H. Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Espoo 1987, s. 24.

<sup>12</sup>Pentti Sydänmaanlakka: Älykäs organisaatio, Talentum 2004, s. 291.

joiden mukaan organisaatiossa käyttäytyään.<sup>13</sup> Muodostuakseen organisaatio edellyttää ihmisryhmittymää, kahta tai useampaa ihmistä. Organisaatioissa toimivat ihmiset ovat yhteistyössä toiminnan ja viestinnän avulla. Ryhmittyessään myös eläimet, esimerkiksi mehiläiset, voivat muodostaa organisaatioita.<sup>14</sup>

Puhuttaessa organisaatiosta tarkoitetaan yleensä useiden yksilöiden muodostamaa toiminnallista kokonaisuutta, sosiaalista organisaatiota. Rainion ja Helkaman mukaan käsite on kuitenkin laajempi: *“Organisaatioksi voidaan kutsua mitä tahansa toimivaa kokonaisuutta, jonka osatoiminnoilla on hahmon osien luonne, jotka ts. saavat merkityksensä siitä osuudesta, mikä niillä on kokonaistoiminnassa.”* (Helkama & Rainio 1974)<sup>15</sup> Näin ollen myös organismia voidaan pitää organisaationa. Organismia ja sosiaalista organisaatiota verrattaessa huomataan niissä kuitenkin merkittäviä eroja. Organismi on rakenteeltaan tiukka, eivätkä sen osat ole helposti korvattavissa toisilla tai uusilla osilla. Sosiaalinen organisaatio puolestaan on rakenteensa puolesta väljä, ja sitä pitävät koossa eri yksilöitä yhdistävät psyykkiset voimat. Tämän vuoksi sosiaalisen organisaation osia voidaan korvata uusilla, esimerkiksi uudelleen kouluttamalla. Kun organismi ei siedä paljoakaan häiriöitä, vastaavasti sosiaalisen organisaation häiriöt ovat pitkälti korjattavissa sen rakenteen takia.<sup>16</sup>

Kärjistäen voidaan jopa sanoa, että opin organisaatioista ovat luoneet sotilaat ja insinöörit. Pyrkimyksenä on ollut kehittää käyttäjänsä uskollisesti ja pikkupiirteitä myöten yksityiskohtaisesti palveleva organisaatio, joka on vapaa kaikista häiriötekijöistä. On kuitenkin huomattu, että tämänkaltaiset systeemit ovat sisältäneet omalaatuisia puutteita eivätkä ole olleet muuntautumiskykyisiä. Tällaiset organisaatiot ovat kaatuneet omaan käyttökelvottomuuteensa. Niinpä nykyisessä organisaatio-opissa painotetaan organisaation avoimen opin luonnetta, toisin sanoen organisaatio nähdään järjestelmänä, joka on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja reagoi ympäristössä tapahtuviin muutoksiin.<sup>17</sup>

<sup>13</sup>Pauli Juuti: Organisaatiokäyttäytyminen, Keuruu 1989, s. 208-209.

<sup>14</sup>Wiio (1973), s. 12

<sup>15</sup>Kullervo Rainio - Klaus Helkama: Sosiaalipsykologian oppikirja, Porvoo 1974, s. 275.

<sup>16</sup>Rainio - Helkama, (1974), s. 275.

<sup>17</sup>Rainio - Helkama (1974), s. 276.

Kaikilla organisaatioilla on oma rakenteensa. Organisaation rakenne määrittelee eri toiminnot, niiden väliset suhteet, ja siitä ilmenee ihmisten väliset roolit. Organisaation rakenteella pyritään pääsemään mahdollisimman hyvään lopputulokseen. Sitä voidaan pitää tehokkaan työnjaon ja toimivan yhteistyön suunnitelmana. Organisaation rakenne on riippuvainen ympäröivästä yhteiskunnasta tapauksissa, joissa organisaatio toimii vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Organisaation rakenteen on pyrittävä mukautumaan ympäristön muutoksiin. Organisaatio voi olla rakenteeltaan jäykkä ja hierarkkinen, jos ympäristö on hitaasti muuttuva.<sup>18</sup> Mielestäni puolustusvoimien suhteen tämä pitää paikkansa hyvin, sillä yhteiskunnalla on vahva käsitys puolustusvoimien tarpeellisuudesta ja suhde puolustusvoimiin on säilynyt muuttumattomana jo pitkään. Näin ollen puolustusvoimien organisaatorakenne on pysynyt perusrakenteeltaan muuttumattomana, eikä suuria muutospaineita mielestäni ole näkyvissä.

Organisaatorakenteita on olemassa auktoriteettisuhteet määrittävä vertikaalinen organisaatorakenne ja osastojaon määrittävä horisontaalinen organisaatorakenne. Organisaation rakenteesta voidaan siis erottaa pystysuora ja vaakasuora ulottuvuus, jotka yhdessä määrittävät organisaation muodollisen rakenteen. Organisaatiotasot riippuvat kunkin organisaation valvontajänteestä, jolla tarkoitetaan yhden esimiehen alaisuudessa olevien henkilöiden lukumäärää. Organisaation vertikaalinen erilaistuminen ja samalla valvontajänne määräytyy organisaation näkemyksen mukaan, kuinka se voi tehokkaasti vastata ympäristön muutoksiin. Tulevaisuudessa organisaatiot vähentävät hierarkiatasoja. On veikattu, että nykyiset 10-12 tasoa vähenevät 4-5 tasoon. Organisaation horisontaalinen erilaistuminen taas määräytyy eri osastojen ja yksiköiden välisen erilaisuuden perusteella. Se vaikuttaa organisaatioiden toimintojen koordinointiin sekä ihmisten väliseen viestintään ja vuorovaikutukseen.<sup>19</sup>

Organisaatioteorioita on olemassa useita erilaisia, ja tässä työssä tulen käsittelemään niitä organisaatioteorioita, joita esiintyy puolustusvoimien organisaatorakenteessa. Ja niistäkin pääsääntöisesti käsitellään organisaatioita, joissa varusmieskoulutusta annetaan. Näin ollen jotkin uusimmista organisaatiomalleista jäävät kokonaan käsittelemättä.

---

<sup>18</sup> Juuti (1989), s. 209-210.

<sup>19</sup> Juuti (1989), s. 210-212.



### 2.1.1 Organisaatioteoriat ja niiden kehittyminen

Klassiset organisaatioteoriat juontavat juurensa jo muinaiisiin sumerilaisiin, jotka loivat byrokratian alun, organisaatiokaaviot ja aloittivat organisaatioiden dokumentoinnin.<sup>20</sup> Organisaatioteorioiden tutkimus ja luominen juontavat juurensa 1800- ja 1900-luvun vaihteeseen. Viime vuosisadan alkupuolella syntyi joidenkin kuuluisimpien organisaatiotutkijoiden ajatusten pohjalta ns. klassillinen organisaatioteoria. Klassisen organisaatioteorian tarkoituksena oli löytää organisaatiomuoto, jossa sisäinen tehokkuus olisi mahdollisimman hyvä.<sup>21</sup>

Saksalainen sosiologi Max Weber loi teorian byrokraattisesta organisaatiosta eli linjaorganisaatiosta. Se pohjautui vuosisatoja eri maiden armeijoissa käytettyyn organisaatiomuotoon, jolle on tyypillistä muun muassa hierarkia, yksityis- ja virka-asioiden välinen tarkka raja, tarkasti määritellyt vastualueet ja toimintaa säätelevät tarkat määräykset. Byrokratia toimi tehokkaana organisaationa esimerkiksi Preussin armeijassa 1800-luvulla. Silti byrokratiaa on arvosteltu kankeana järjestelmänä, joka ei salli persoonallisuutta, ei huomioi odottamattomia ongelmia eikä epävirallista organisaatiota, on valvontajärjestelmältään vanhanaikainen ja tukehduttaa uudistuksia hierarkkisen rakenteensa takia. On myös huomattava, että Weber loi teoriansa aivan päinvastaisessa tarkoituksessa. Hänen käsityksensä mukaan toiminta byrokratiassa sujuu joustavasti, ihmisten työpanos tulee järkevästi käytetyksi ja kaikki ovat tyytyväisiä, koska mielivalta ehkäistään toimimalla tiukasti sääntöjen mukaan. Linjaorganisaation eduiksi voidaan kuitenkin katsoa valta- ja vastuusuhteiden helppoa rajaamista sekä sitä, että se on kurinpidon kannalta selkeä.<sup>22</sup> Nykyisin byrokratia tyyppiä käytetään sotilas- ja julkisessa hallinnossa sekä joissakin joukkotuotantolaitoksissa. Byrokratiassa noudatetaan edelleen varsin tarkoin Weberin alkuperäisiä ajatuksia. Viestinnän tulee tapahtua vain virkatietä<sup>23</sup>, toiminta on tarkoin

<sup>20</sup>Erkki Asp - Matti Peltonen: Työelämän sosiologia, Keuruu 1991, s. 220.

<sup>21</sup>Juuti (1989), s. 224.

<sup>22</sup>Asp - Peltonen (1991), s. 220.

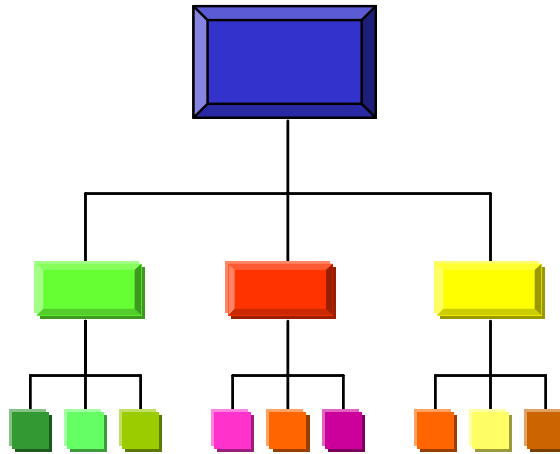
Juuti (1989), s. 215.

Pääesikunnan koulutusosasto: Sotilasjohtaja I osa, Helsinki 1991, s. 97.

Wiiio (1973), s. 13.

<sup>23</sup>Virkatiellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa virallista organisaatorakennetta/ -puuta, jonka määrittämän hierarkian perusteella hoidetaan asioiden käsittelyä organisaatiossa. Asioiden käsittely tapahtuu ennalta määrättyssä järjestyksessä, määrättyjen henkilöiden toimesta.

säännöin määritelty ja eteneminen uralla tapahtuu virkaiän perusteella.<sup>24</sup> Puolustusvoimissa on edelleen selkeästi havaittavissa edellä kuvattuja byrokratian piirteitä.

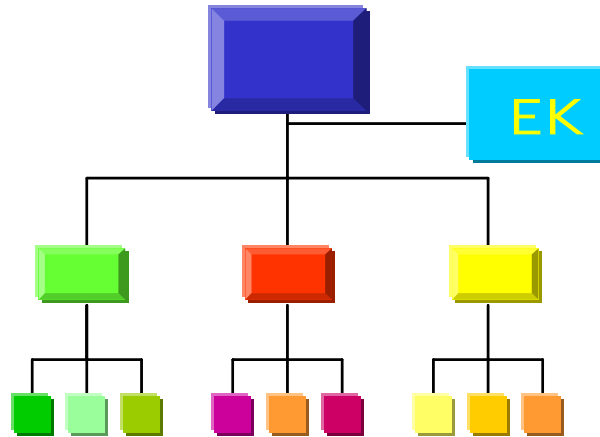


**KUVA 2.** Linjaorganisaatio

Linja-esikuntaorganisaation kehitti Henry Fayol. Tätä organisaatioajattelua kutsutaan administratiiviseksi koulukunnaksi. Se perustui edelleen byokraattiseen organisaatioon, mutta salli omana toimintonaan esikuntatehtävät, joilla ei saa olla päätäntävaltaa. Jokaisella esimiehellä on oltava vain tietty määrä alaisia, joita hän valvoo. Valvonnan merkitys on suuri ja viestinnän tulee tapahtua vain virkatietä kuten byrokratiassa. Tarkoituksena oli, että esikunnat antavat osaamisensa linjan käyttöön, mutta eivät suoranaisesti saa puuttua linjan toimintaan. Todellisuudessa niistä on kuitenkin entistä enemmän tullut johtamisen välineitä. Esikunnat ovat saaneet luvan suoraan linjan ohjaukseen tietyissä rajoissa. Käytäntö on esimerkiksi Puolustusvoimissakin osoittanut, että esikunnat joutuvat usein antamaan suoria käskyjä linjalle. Mielestäni yksi syy siihen on se, että teoria on vanha, ja ajan kuluessa esikunnille on tullut paljon sellaisia tehtäviä, joita Fayolin aikana ei huomioitu. Tällaisia ovat esimerkiksi lakisääteiset henkilöstöasioiden hoitoon liittyvät tehtävät tai teknisten järjestelmien ylläpitoon liittyvä ohjaus. Fayol määritteli tarkasti, kuinka monta alaista kullakin esimiehellä sai olla ja antoi ohjeita eri henkilöiltä vaadittavista ominaisuuksista erisuuruisissa organisaatioissa. Useissa teollisuusmaiden yrityksissä noudatetaan

<sup>24</sup>Wiio (1973), s. 13-15.

edelleen Fayolin hallinnon periaatteita. Linja-esikuntaorganisaatiossa saattaa esiintyä ristiriitoja linjan ja esikunnan välillä. Tällaisten tilanteiden varalle on vastuusuhteet määritettävä niin, että ristiriitoja ei synny. Administratiivista koulukuntaa on arvosteltu muun muassa jäykästä organisaatioajattelusta ja sisäisestä viestinnästä. On myös huomattu, että työntekijöiden motivaatio ja vastuun tunne vähenevät tiukan valvonnan alla.<sup>25</sup>

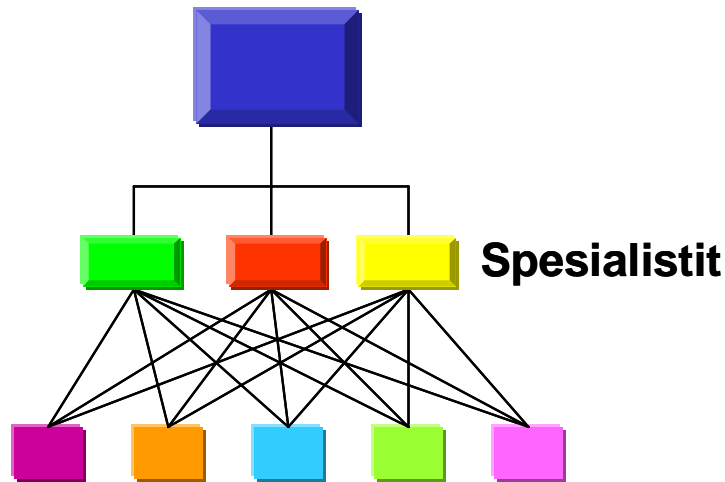


**KUVA 3.** Linja- esikuntaorganisaatio

On olemassa myös funktionaalinen eli toimintokohtainen organisaatio sekä matriisiorganisaatio. Funktionaalisen organisaatioteorian kehittymiseen ja johtamisteorioiden kehittymiseen vaikutti amerikkalainen Fredrick Taylor. Hän esitti tieteellisen liikkeenjohdon teoriassaan (Scientific Management), että työntekijällä voi olla useita esimiehiä. Työnjohdon täytyi keskittyä vain johonkin erityisalaan, täten he osaisivat neuvoa työntekijöitä tarkemmin ja paremmin. Funktionaalisisessa organisaatiossa on siis erityisiä spesialisteja, jotka kaikki ohjaavat linjan toimintoja omalla erityisalallaan. Funktionaalisen organisaation etuihin voidaan lukea selkeä organisaatorakenne, toimintojen koordinointi osastojen sisällä ja mahdollisuus keskittyä omaan erikoisalaansa jokaisella osastolla. Tässä mallissa ohjausta tulee ristiin useasta suunnasta, ja ongelmana voi usein olla selkeän ohjauksen puute linjalla, sillä selkeä ylempi esimies puuttuu. Funktionaalisisessa organisaatiossa saattaa esiintyä runsaasti ristiriitoja eri osastojen välillä, ja ristiriidat osastojen välillä repivät

<sup>25</sup> Juuti (1989), s. 216.  
Wiio (1973), s. 16-17

organisaatiota. Lisäksi tuloksiin pääseminen voi olla vaikeaa, koska vain ylin johtaja ymmärtää organisaation kokonaisedun ja tavoitteen. Sen lisäksi hänen tulisi kyetä johtaa ja koordinoida kaikkien toimintaa kokonaisedun nimissä. Sen vuoksi päätökset voivat olla jollakin osastolla vaikeita ja niiden toteuttaminen on heikkoa.<sup>26</sup>



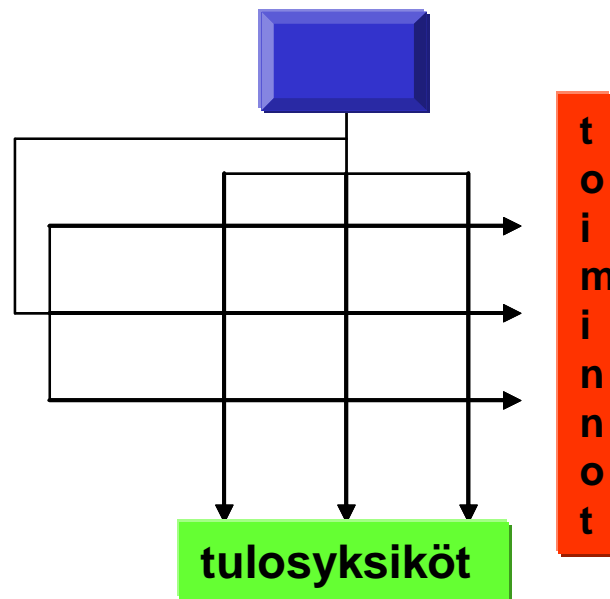
**KUVA 4.** Funktionaalinen organisaatio.

Matriisiorganisaatiossa funktionaalinen ja projektiorganisaatio toimivat samanaikaisesti ja ohjaavat toimintoja sekä henkilöitä yhtä paljon ja yhtä vahvoina. Ohjausta tulee kahdelta johtajalta. Matriisiorganisaatio jäsentää organisaation kahteen osaan, esimerkiksi tulosityksiköihin ja toimintoihin. Tällöin kullakin risteyksessä toimivalla on kaksi esimiestä: linjaesimies ja funktioesimies. Tässä mallissa ongelmaksi muodostuvat kahden johtajan väliset vastuukysymykset eli kumpi vastaa viime kädessä mistäkin. Jotta järjestelmä toimisi, on pystyttävä sopimaan, kuka on vastuussa missäkin kohdassa ja mihin suuntaan ohjaus milloinkin tapahtuu. Lopullinen vastuu järjestelmän toimimisesta on kuitenkin ylimmällä johdolla, joka vastaa linjaorganisaation ja funktionaalisen organisaation toiminnasta. Matriisiorganisaatio on joustava ja se soveltuu muuttuvaan ja monimutkaiseen ympäristöön. Matriisiorganisaatiossa resurssien käyttö on tehokasta, ja koska eri alojen asiantuntijat ovat vuorovaikutuksessa, organisaatio kykenee päätöksenteossa ottamaan huomioon monien asiantuntijoiden mielipiteet.<sup>27</sup>

<sup>26</sup>Juuti (1989), s. 217-218 ja 227-230.

Wiio (1973), s. 15-16.

<sup>27</sup>Juuti (1989), s. 221-222.



**KUVA 5.** Matriisiorganisaatio.

Projektiorganisaatioita käytetään tietyn ajan kestävässä töissä. Niiden kesto on ennalta määrätty. Projektiorganisaatiossa saadaan käyttöön paras mahdollinen asiantuntemus kerättyä tietyn tehtävän tekemiseksi. Projektiorganisaatiota voidaan käyttää virallisen organisaation rinnalla, jotta sitä ei kuormiteta liikaa. Projektille valitaan johtaja, jonka tehtävä on haasteellinen. Johtajan pitää varmistaa tarvittavat resurssit ja hän vastaa toteutuksesta ja lopputuloksesta. Projektien organisaatiot ovat joustavia ja ne tarjoavat sopeutuvan organisaatiomuodon ongelmia ratkoviille asiantuntijaorganisaatioille. Joskus henkilöstön saaminen projekteihin voi olla vaikeaa, sillä usein henkilöstö otetaan toiminto-organisaation eri osastoilta. Tämä saattaa tuntua henkilöstöstä lisätyöltä tai projektijohtajan ja henkilön varsinaisen esimiehen välille saattaa syntyä riitaa henkilön käytöstä projektissa.<sup>28</sup>

Byrokratia, tieteellinen liikkeenjohto ja administratiivinen organisaatiokäsitys ovat kaikki pitäneet ihmistä tuotantoyksikössä koneen osana. Siksi noita teorioita nimitetään ”koneteorioiksi”. 1930- luvulla koneteoriat saivat osakseen paljon vastustusta ja niiden vastakohtaksi nousi Ihmissuhteiden koulukunta (Human Relations). Tehdyt Hawthorne-kokeet osoittivat ihmisten välisten sosiaalisten suhteiden vaikuttavan

<sup>28</sup> Juuti (1989), s. 220-221.

organisaatioiden toimintaan merkittävästi. Koulukunta korosti ryhmän merkitystä yhteisössä. Havaittiin, että epävirallinen organisaatio on usein yhtä merkittävä kuin virallinen. Epävirallisella organisaatiolla voidaan edistää vaakasuoraa viestintää. Se vaikuttaa myös virallisen organisaation tavoitteisiin joko myönteisesti tai kielteisesti. Epäviralliset organisaatiot vaikuttavat ihmisen tyydytyksen tunteisiin ja auttavat säilyttämään toimintavapauden tunteen organisaatiossa. Lisäksi huomattiin epävirallisen johtajan merkitys ryhmän normien ylläpitäjänä.<sup>29</sup> Hawthorne-kokeissa havaittiin myös, että ihmisillä on taloudellisten motiivien lisäksi muitakin syitä työskennellä. Tällaisia syitä ovat esimerkiksi sellaiset sosiaaliset motiivit, kuten hyväksyntä, arvostus, kunnioitus, ja toisilta ihmisiltä saatava myönteinen palaute. Saatujen tulosten perusteella alkoi ihmissuhdekoulukunnan kehitys, joka ajoittui 1950- ja 60- luvuille. Hawthorne-kokeiden innoittamana alkoi uusien kokeiden tekeminen. Niiden tavoitteena oli ihmisten työssä hyvinvoinnin lisääminen, motivaatio, ryhmien normipaine ja asenteiden ja motivaation vaikutus työtehoon.<sup>30</sup>

Hawthorne-kokeita tehtiin 1920- ja 1930-lukujen vaihteessa. Nimensä kokeet saivat siitä, että tutkimukset tehtiin Western Electricin Hawthornen-tehtailla. Tutkimusprojektia johti Elton Mayo. Tutkimusten alussa pyrittiin selvittämään valaistuksen merkitystä työtehoon. Koeryhmän työtulos nousi, kun valaistusta lisättiin. Työtulos parani edelleen, vaikka valaistusta myöhemmin vähennettiin. Tutkijat päättelivät, että valaistus ei ollut työsuoritukseen vaikuttava tekijä. Tämän tuloksen perusteella tutkimuksia jatkettiin Mayon johdolla. Kokeeseen valittiin mukaan naisia, jotka siirrettiin työskentelemään erilliseen huoneeseen, jossa työoloja muutettiin. Muutoksia tehtiin palkanmaksuun, taukojen määrään ja pituuteen ja työpäivän pituuteen. Työolojen parantuessa työtulos parani. Kun kokeen lopussa palattiin alkuperäisiin oloihin, koeryhmän työtulos parani edelleen. Työtuloksen paranemista ei voitu selittää työolojen kohentumisella, vaan sosiaalisten työolojen kehityksellä.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup>Wiiio (1973), s. 17 -18.

Asp - Peltonen (1991), s. 223.

<sup>30</sup>Juuti (1989), s. 230-232.

Wiiio (1973), s. 17-18.

Asp - Peltonen (1991), s. 223.

<sup>31</sup>Juuti (1989), s. 14-16.

Hawthorne-kokeiden viimeisessä vaiheessa selvitettiin työryhmän työskentelyyn liittyviä tekijöitä. Tutkijat seurasivat 14 sähköasentajan työskentelyä ja havaitsivat, ettei työryhmä ollut yhtenäinen, vaan jakautui kahteen osaan. Työryhmä ei pyrkinyt kohottamaan ryhmän suoritustasoa, vaan siinä vallitsi suoritustasoa rajoittava sosiaalinen normi, jolla rajoitettiin päivän työpanos tietylle tasolle. Ryhmä piti huolen siitä, että normin mukaista työpanosta ei ylitetty tai alitettu. Hawthorne-kokeissa havaittiin työryhmien vaikuttavan tuottavuutta lisäävästi ja toisessa tapauksessa rajoittavan tuottavuuden lisäämistä. Tutkimustulosten perusteella havaittiin kuinka monimutkainen ilmiö organisaatiokäyttäytyminen on. Hawthorne-tutkimukset osoittivat, että organisaatioita oli tarkasteltava sekä sosiaalisina että teknisinä tai taloudellisina järjestelminä.<sup>32</sup>

### 2.1.2 Puolustusvoimat ja perusyksikkö organisaationa

Puolustusvoimien organisaatorakenne perustuu edelleen Fayolin linja-esikuntaorganisaatioon. Tämä on havaittavissa erityisesti joukko-osaston sisällä, jossa on joukko-osaston komentaja, jolla on alaisuudessaan joukkoyksiköt ja apunaan joukko-osaston esikunta. Edelleen joukkoyksiköillä on komentaja, jolla apunaan joukkoyksikön esikunta ja alaisuudessaan perusyksiköitä. Byrokratiaa tukee myös Etzionin toteamus rauhan ajan armeijan byrokraattisuudesta.<sup>33</sup> On havaittu, että sotilasorganisaatiosta löytyy byrokratian ja totaalisen laitoksen piirteitä. Knut Pippingin mukaan eri tunnusmerkkien perusteella byrokratian tunnusmerkit kuvaavat paremmin henkilökunnan asemaa, kun taas totaalisen laitoksen tunnusmerkit kuvaavat useammin miehistöä. Tämän perusteella voidaan havaita, että riippuu tarkkailijan asemasta, kokeeko hän armeijan byrokraattiseksi vai totaaliseksi.<sup>34</sup>

Toki joukko-osastoissakin käytännössä pelkkä linja-esikuntaorganisaatio on mallina vanhentunut. On paljon sellaisia toimintoja, joita ei voida liittää linja-esikuntaorganisaation malliin. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset projektityöryhmät ja -

<sup>32</sup> Juuti (1989), s. 14-16.

<sup>33</sup> Etzioni (1977). s. 86.

<sup>34</sup> Pipping (1978), s. 33.

Nämä Knut Pippingin tekemät havainnot perustuvat Moskosin (1970 ja 1976) tekemiin tutkimuksiin Vietnamin sodassa sekä Weberin mukaisiin byrokratialle tyypillisiin tuloksiin ja Säilän ja Mäkelän (1967) Goffmanin (1961) esityksen perusteella laatimiin totaalisen laitoksen tyypillisiin piirteisiin. Pipping mieltää käsittelyssään totaalisen laitoksen eristyneeksi byrokraatiaksi, jossa alimpana olevat asukit ovat byrokratian asukkeja ja hoito- ja vartiohenkilöstö byrokraatteja. Ks. s. 28-32.

organisaatiot sekä erilaiset konsultointitilanteet, jotka tulevat olemassa olevan organisaation sisältä tai ulkopuolelta. Tällaisilla määräaikaisilla organisaatioilla voidaan parantaa olemassa olevan organisaation toimintaa ja vähentää erikoistehtävistä aiheutuvaa kuormitusta.<sup>35</sup> Lisäksi tämänhetkinen suuntaus toimintojen uudelleen järjestelyssä ja ulkoistumisessa tulee seuraavien vuosien aikana näkymään joukko-osastojen organisaatorakenteessa.

Puolustusvoimat on organisaationa vahvasti hierarkkinen. Tällä tiukalla arvojärjestyksellä ja hierarkialla on pitkät, historiaan pohjautuvat perinteet. Hierarkkinen järjestelmä ja tarkka arvojärjestys ovat luoneet puolustusvoimista yhteisön, joka on osiltaan poikkeava verrattuna siviilipuolen yhteisöihin. Vai onko tilanne kuitenkin näin? Sotilasorganisaatio heijastaa yhteiskunnan poliittisia ja sosiaalisia rakenteita sekä kulttuurillisia arvoja. Oletettavasti yhteiskunnan muutos ajaa sotilasorganisaatiota lähemmäksi siviiliyhteiskuntaa. Morris Janowitz onkin todennut, että sotilasjärjestelmän erottaa siviilijärjestelmästä vain sen pysyvä todellisuus väkivallan käytön mahdollisuudesta.<sup>36</sup> Pekka Leimu taas erottaa sotilasorganisaatiot siviiliorganisaatioista väitöskirjassaan ”Pennalismi ja initiaatio suomalaisessa sotilaselämässä”. Leimu esittää amerikkalaisen Samuel Stoufferin kolme seikkaa, jotka erottavat sotilasorganisaation siviiliorganisaatiosta:

Sotilasorganisaatio on luonteeltaan autoritaarinen ja edellyttää jäykkää tottelevaisuutta.

Sotilasorganisaatiossa vallitsee voimakkaasti kerrostunut sosiaalinen järjestelmä, jossa hierarkia perustuu virallisiin säädöksiin.

Sotilasorganisaatiossa painotetaan asioiden suorittamista traditionaalilla tavalla ja vieroksutaan oma-aloitteisuutta.<sup>37</sup>

Janowizin ja Leimun näkemykset pitävät molemmat paikkansa. Oletettavasti sotilasorganisaatio on viime aikoina lähentynyt siviiliorganisaatiota. Ainakin oman kadettikurssini opetuksessa on korostettu yksilön vastuuta ja oma-aloitteisuuden

<sup>35</sup> Juuti (1989), s. 220-221.

<sup>36</sup> Morris Janowitz: Military Organization. Teoksessa Roger W. Little: Handbook of Military institutions, 1971, s. 13 ja 20-21.

Pekka, Varjonen: Sotilasorganisaation kulttuuri, Helsinki 2000, s. 30.

<sup>37</sup> Pekka Leimu: Pennalismi ja initiaatio suomalaisessa sotilaselämässä. Jyväskylä, 1985, s. 27.



merkitystä. Ehkä tässäkin suhteessa sotilasorganisaatio on lähentymässä siviiliorganisaatiota.

Hierarkia ja arvojärjestys ovat vaikuttaneet suuresti käyttäytymissäntöihin ja henkilöstön ajattelumaailmaan puolustusvoimien sisällä. Puolustusvoimiin on muodostunut poikkeuksellisen vahva normisto, joka ohjaa organisaation toimintaa tiukkojen ja täsmällisten ohjeiden, määräysten ja pysyväisasiakirjojen ohella. Nämä säännöt ja normit ohjaavat yksilöiden käyttäytymistä puolustusvoimissa varusmiehistä puolustusvoimien korkeimpaan johtoon asti. Toisaalta puolustusvoimat levittää omaa organisaatiokulttuuriaan ympäröivään yhteiskuntaan varusmiespalvelusta suorittavien naisten ja miesten välityksellä. Sen vuoksi puolustusvoimien organisaatio ja siinä vallitsevat normit ovat kohtuullisen hyvin ympäröivän yhteiskunnan tiedossa.

Merkittävää puolustusvoimien organisaatiossa on sen käyttötarkoitus. Rauhan aikana organisaatio toimii tuotantolaitoksena, jonka tehtävänä on tuottaa kriisiaikana itsenäiseen toimintaan kykeneviä taistelukelpoisia sodanajan joukkoja. Kriisin aikana puolustusvoimat toimii samalla organisaatiolla ja siksi monet ohjeet ja oppaat on laadittu ensisijaisesti kriisiaikaa varten ja niitä sovelletaan rauhan ajan olosuhteissa. Tällaisia ovat esimerkiksi Yleinen palvelusohjesääntö ja Toimistopalveluopas. Kaikki sodanajan joukot koulutetaan pääsääntöisesti omassa sodanajan kokoonpanossaan ja samalla organisaatiolla, jolloin toiminta kriisin aikana pitäisi tapahtua täysin samoilla periaatteilla kuin rauhanajan koulutus. Toisaalta sodan aikana byrokratia sotilasorganisaatiossa vähenee ja sääntöjen noudattaminen vähenee ja niitä aletaan soveltaa. Silloin myös yksilön johtamisominaisuudet merkitsevät enemmän kuin muodollinen valta-asema. Myös kommunikaatio muuttuu, kun suullinen kommunikaatio korvaa kirjallisen.<sup>38</sup>

Puolustusvoimien eri laitoksissa ja toimipisteissä voi esiintyä myös muita organisaatiomalleja kuin linja-esikuntaorganisaatio. Esimerkiksi Maanpuolustuskorkeakoululla on matriisiorganisaatio. Siinä rehtorin, tutkimusjohtajan ja hallintojohtajan alaisuudessa opetusta antavat ainelaitokset ja opiskelijoiden asioista vastaavat tutkinto-osastot. Useissa tapauksissa, esimerkiksi joukko-osastoissa voidaan

---

<sup>38</sup>Varjonen (2000), s. 31-32.

myös havaita piirteitä useammista organisaatioista, jolloin on kyse synteettisestä organisaatiosta tai ainakin jostakin sen asteesta. Tässä työssäni tulen tarkastelemaan perusyksikön sisäistä organisaatiota. Tämän vuoksi keskityn lähinnä käsittelemään linja- ja linja-esikuntaorganisaatioiden mallia.

Perusyksikkö on organisaationa selvä linjaorganisaatio. Yksikköpuseeria voidaan pitää yksikön varapäällikön ohella eräänlaisena perusyksikön esikuntaelimenä. Tällä perusteella voidaan katsoa perusyksikön organisaatiossa esiintyvän myös linja-esikuntaorganisaation piirteitä. Toiminta perusyksikössä tapahtuu päällikön alaisuudessa. Hänellä on alaisinaan joukkueiden tai jaosten johtajat sekä kouluttajat. Perusyksikön viralliseen organisaatioon ja sen toimintaan palaan tarkemmin luvussa 3, Perusyksikkö organisaationa.

## 2.2 Epävirallinen organisaatio

Virallisen organisaation toiminnan lisäksi kaikissa organisaatioissa toimii erilaisia epävirallisia organisaatioita. Tällaisia ovat esimerkiksi pienet epäviralliset eli primaariryhmät. Epävirallisena ryhmänä voidaan pitää esimerkiksi hiekkalaatikolla leikkiviä lapsia tai perusyksikössä kouluttajien kaveriporukan muodostamaa ryhmää. Epäviralliset organisaatiot ovat usein tilannesidonniaisia. Ne koostuvat kahdesta tai useammasta henkilöstä, joilla on jokin yhdistävä tekijä, kuten harrastus tai samankaltaiset ajatukset ja yhtenäiset tavoitteet. Epävirallisia ryhmiä yhdistää voimakas ryhmän kiinteys, ja ne muokkaavat omat normistonsa, joiden avulla ne pyrkivät saavuttamaan omat päämääränsä.<sup>39</sup>

Epävirallisen organisaation mukana esiintyy myös epävirallista johtajuutta, joka liittyy oleellisesti epävirallisiin organisaatioihin. Epävirallisella organisaatiolla ei ole määrättyä johtajaa, ja siksi siinä esiintyvä johtajuus on aina epävirallista. Epävirallisissa ryhmissä johtajuus määräytyy ryhmän tarpeiden mukaan.<sup>40</sup> Tällaisissa epävirallisissa ryhmissä johtajaksi valikoituu oletettavasti usein sellainen henkilö, jota pidetään henkisesti

---

<sup>39</sup>Olli Harinen: Sotilasjoukon kiinteys ja sotilasorganisaatio (lisäpainos vuoden 1992 julkaisusta), TUTKIMUSSELOSTEITA A/13/2000, s. 8-10.

<sup>40</sup>Wiio (1973), s. 17-18.

vahvana johtajatyypinä ja auktoriteettina. Tällaiseen henkilöön luotetaan ja ainakin hänen uskotaan sitoutuvan vahvasti ryhmän tavoitteisiin.

Käsitteenä epävirallinen organisaatio on laajasti määriteltävissä. Se voidaan määritellä esimerkiksi seuraavilla tavoilla. *”Epävirallinen systeemi on työntekijöiden ja ryhmien tapa suhtautua toisiinsa organisaatiossa. Epävirallinen systeemi voi vaikuttaa viralliseen systeemiin.”* (Wright 1994). Mukailtu Susan Wrightin määritelmien perusteella. Toinen määritelmä Bowersia mukailleen on: *”Epäviralliset ryhmät ovat osa organisaation kulttuuria, erityisesti itsevaltaisesti johdetuissa organisaatioissa. Virallisissa ryhmissä tehdään organisaation edellyttämät tehtävät ja epävirallisissa ryhmissä puretaan virallisen organisaation aiheuttamat paineet.”* Likertin osallistuvassa organisaatiossa, jossa organisaatio muodostuu keskenään vuorovaikutuksessa olevista ryhmistä, epäviralliset ja viralliset ryhmät yhdentyvät samoiksi ryhmiksi. Ei ole olemassa virallista ja epävirallista organisaatiota, jotka jakavat ihmisten väliset suhteet kahtia.<sup>41</sup>

### 2.2.1 Epävirallisen organisaation käsite ja rakenne

Käsitteenä epäviralliseen organisaatioon voidaan katsoa kuuluvan kaikki pienryhmät ja yhteisöt, jotka eivät esiinny organisaation virallisessa rakenteessa. Ryhmänä voidaan pitää pienempää tai suurempaa määrää yksilöitä, joiden välillä vallitsee suhteita, joita on ajateltava yhdessä.<sup>42</sup> Tällaiset epäviralliset pienryhmät muodostavat joukon epävirallisen organisaation. Kaikki tällaiset epäviralliset ryhmät ovat sosiaalisia ryhmiä, jotka pyrkivät vastaamaan joukon yhteisiin kiinnostuksen kohteisiin.<sup>43</sup> Näillä pienryhmillä on omat norminsa, sisäinen arvojärjestyksensä ja johtajuutensa sekä osin oma kulttuurinsa. Puhuttaessa pienryhmistä tarkoitetaan joukkoa, jossa jokainen jäsen tuntee jossakin suhteessa toisensa.<sup>44</sup> Tällaisen joukon oma kulttuuri ja normit muokkaavat joukon käyttäytymistä ryhmän etujen vaatimalla tavalla. Ulkopuolisista tietyt toimintatavat saattavat vaikuttaa hyvinkin erikoisilta, mutta ryhmän jäsenille niillä on oma tärkeä merkityksensä.

<sup>41</sup>Susan Wright: *Anthropology of organizations*, New York 1994, s. 17-19.

Juuti (1989), s. 107.

<sup>42</sup>Rainio - Helkama (1974) , s. 166.

<sup>43</sup>Heini Hult: *Ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäriryhmän taistelussa*, Vaasa 2002, s. 10.

<sup>44</sup>Hult (2002), s. 11.

Havaintoja tällaisesta toiminnasta on tehnyt esimerkiksi Knut Pipping. Tutkiessaan jatkosodassa taistellutta konekiväärikomppaniaa ja sen rakennetta ja sosiaalisia suhteita Pipping huomasi yksikön virallisen ja epävirallisen rakenteen suhteen olleen erittäin merkittävä sotilaiden käyttäytymisen selittämisessä. Vaikka komppaniassa oli ollut runsaasti ohjesäännön vastaista käyttäytymistä ja ulkoisesti huono kuri, niin se kuitenkin selviytyi kovistakin kokemuksista ja pysyi koossa. Pippingin mielestä tätä yhteenkuuluvuutta edisti komppanian epävirallinen normijärjestelmä ja sen synnyttämä komppanian epävirallinen rakenne. Pippingin arvion mukaan ulkopuolisten silmin nähty kuriton velmuilu, miesten oman normijärjestelmän mukainen toiminta, oli juuri yksi tärkeimmistä taistelutahtoa kohottaneista tekijöistä.<sup>45</sup>

Primääriryhmät ovat aina sosiaalisia ryhmiä, koska niissä vuorovaikutus on läheistä ja kontaktit henkilökohtaisia. Ne ovat rakenteeltaan pysyväisempiä kuin muut yhteenliittymät ja ne esittävät tärkeää roolia ihmisen sosialisatiossa eli normien ja sosiaalisen käyttäytymisen oppimisessa.<sup>46</sup> Näin ollen pienryhmiä voidaan pitää tärkeinä henkilöiden sosiaalisten suhteiden kehittäjinä. Ihmiset ovat osana pienryhmiä jo lapsuudestaan asti. Ryhmiä syntyy hiekkalaatikolla, myöhemmin nuoruuden kaveriporukassa ja sitten työelämässä. Näin primääriryhmät ovat osana elämäämme koko sen ajan.

Pienryhmien rakenteelle ovat ominaisia sosiometrinen rakenne, kommunikaatorakenne, roolirakenne eli "työnjako" ja valtarakenne.<sup>47</sup> Näitä ilmiöitä sosiologit ja sosiaalipsykologit ovat tutkineet. Tutkimuksissa on todettu, että tutkimalla organisaatioissa esiintyviä epävirallisia pienryhmiä voidaan tehdä havaintoja myös suurten organisaatioiden tehokkuudesta ja toiminnasta. Pienryhmätutkimuksilla voidaan valaista pienryhmän toimintaa suuremman organisaation osana ja sitä myötä voidaan saada täydellisempi kuva koko organisaation toiminnasta.<sup>48</sup> Primääriryhmien vastakohtia ovat sekundääriryhmät, joilla on kiinteä organisaatio, virat ja valitut johtajat

---

<sup>45</sup>Pipping (1978), s. 21.

<sup>46</sup>Hult (2002), s. 10.

Harinen (1992), s.11-12.

Juuti (1989), s. 108.

<sup>47</sup>Harinen (1992), s.11.

<sup>48</sup>Harinen (1992), s. 13.

sekä kirjoitetut säännöt. Tällaisia ryhmiä ovat sotilasorganisaatioissa esimerkiksi komppania tai pataljoona.<sup>49</sup>

Epäviralliset organisaatiot rakentuvat usein tilannesidonnaisiksi. Niiden muodostuminen tapahtuu spontaanisti yhteisen mielenkiinnon pohjalta.<sup>50</sup> Ne koostuvat kahden tai useamman henkilön muodostamasta pienryhmästä. Niiden muodostumiselle otollista on, jos yhteisössä on hyviä kavereita, jotka alkavat toimia keskenään oman päämääränsä puolesta. Toisaalta myös ristiriitatilanteissa on otollisia tilanteita epävirallisten ryhmien syntymiselle. Jos yhteisössä syntyy vastakkainasettelua, tällöin molemmat puolet voivat muodostaa epävirallisen ryhmän turvatakseen omien ajatustensa ja etujensa näkymisen. Yleisimmin epäviralliset ryhmät kokoavat yhteen ideologialtaan, arvoiltaan ja ajatuksiltaan samanlaisia ihmisiä. Niiden päämäärät eivät välttämättä ole virallisen organisaation vastaisia, vaan useat epäviralliset ryhmät kokoontuvat poistaakseen virallisen organisaation puutteita.<sup>51</sup>

Sosiaalista pienryhmää voidaan pitää heti epävirallisena, kun sitä ei ole muodostettu virallisen organisaation toimenpitein. Tällöin se on muodostunut spontaanisti yhteisen mielenkiinnon pohjalta. Tällaiset yhteisössä esiintyvät epäviralliset ryhmät voivat toimia virallisen organisaation sisällä vahvistaen tai haitaten sen toimintaa.<sup>52</sup> Tutkiessaan jääkäriyhmän virallisen organisaatorakenteen ja epävirallisen organisaation vuorovaikutusta taistelussa Harinen ja Hult ovat huomanneet, että epävirallinen organisaatio ja sen ytimenä olevat pienryhmät olivat eräänlainen varajärjestelmä tai turvaverkko. Taisteleva joukko tukeutui epävirallisiin ryhmäsuhteisiin, kun virallinen organisaatorakenne taistelun aikana osittain tai kokonaan petti. Syitä tähän olivat suuret tappiot, tilanteen epäselvyys tai virallisen johtajan kyvyttömyys.<sup>53</sup>

Bowers on liittänyt epävirallisten ja virallisten ryhmien esiintymisen organisaation kulttuuriin. Hänen mielestään itsevaltaisesti johdetuissa organisaatioissa, eli sellaisissa joissa päätökset tehdään organisaation ylimmillä tasoilla, muotoutuu helposti

---

<sup>49</sup>Harinen (1992), s.11-12.

Juuti (1989), s. 108.

<sup>50</sup>Hult (2002), s. 10.

<sup>51</sup>Juuti (1989), s. 106.

<sup>52</sup>Wiio (1973), s. 17-18.

<sup>53</sup>Hult Heini – Harinen Olli: Eräitä havaintoja jääkäriyhmän virallisen organisaatorakenteen ja epävirallisen organisaation vuorovaikutuksesta taistelun aikana, Lappeenranta 1999, s. 8

kahdenlaisia ryhmiä: virallisia ryhmiä, joissa tehdään organisaation edellyttämät tehtävät, ja epävirallisia, joissa puretaan virallisen organisaation aiheuttamat paineet.<sup>54</sup> Tämän perusteella voidaan olettaa perusyksikössä esiintyvän juuri tuontyyppisiä epävirallisia ryhmiä, sillä puolustusvoimien organisaatiota voitaisiin pitää jossain määrin itsevaltaisesti johdettuna.

Kuten kaikissa yhteisöissä, myös epävirallisissa ryhmissä esiintyy initiaatiota, minkä seurauksena uusi tulokas hyväksytään täysivaltaiseksi sosiaalisesti jäseneksi ryhmään. Initiaatiolla tarkoitetaan vihkiytymistä, yksilön statuksen muuttumista siirtymäriitin kautta. Tällaisia riittejä voi olla esimerkiksi jonkin suorituksen tekeminen tai jonkin ulkoisen tunnusmerkin hankkiminen. Tekoja voi olla esimerkiksi jonkin juoman nauttiminen tai rohkeuden osoittaminen jollain vaarallisella suorituksella. Ulkoisia tunnusmerkkejä taas voi olla esimerkiksi merkki opiskelijahaalarissa tai rauhanturvaajan koottava kultasormus. Jotta voidaan puhua initiaatiosta, on yksilön uuden statuksen oltava selkeästi muita korkeampi.<sup>55</sup> Sotilasorganisaatiossa esimerkki initiaatioon johtavasta riitistä on sotilasvala. Sotilasvalan vannottuaan sotilaasta tulee sotilasyhteisön täysivaltainen jäsen, kun hän ei ole enää alokas.<sup>56</sup>

Vaikka sotilasyhteisössä esiintyy sotilasvalan kaltaista initiaatiota, esiintyy myös kielteistä pennalismia, toverisortoa, jonka varusmiehet kokevat johtavan initiaatioon. Todellisuudessa pennalismien alkuperäinen tarkoitus johtaa initiaatioon ja parantaa joukon solidaarisuutta ei toteudu varusmiesten, kadettien tai henkilökunnan keskinäisessä pennalismissa. Jäljelle jäävät vain pennalismien kielteiset vaikutukset.<sup>57</sup> Simputus ja pennalismi eivät kuitenkaan ole vain sotilasyhteisön ongelma. Simputuksen juuret ovat syvällä siviiliyhteisössä, josta niitä ei edes ymmärretä havaita. Pennalismi alkaa päiväkodeissa, jatkuu peruskouluissa sekä lukioissa ja saavuttaa eräänlaisen huippunsa polttarimenoissa. Sitten se jalostuu työpaikkakiusaamiseksi henkilöiden siirryttyä työelämään. Tällaisten siviilikokemusten jälkeen nuoret tulevat

<sup>54</sup> Juuti (1989), s. 107.

<sup>55</sup> Leimu (1985), s. 14.

Minna Syrjänen: Myytit ja ”hyvä” johtajuus sotilasdiskurssissa. Helsinki, 2003, s.55.

<sup>56</sup> Pentti Laiho: Simputuksesta puolustusvoimissa. Ilmatorjuntaupseeri 2/97.

<sup>57</sup> Syrjänen (2003), s.55-56.

armeijaan, jossa simputus ja pennaalismi on kielletty. Kouluttajilla voi olla melkoinen tehtävä yrittäessään kitkeä siviilimaailman käytännöt pois nuorista.<sup>58</sup>

### 2.2.2 Ryhmä

Ryhmiä ja niiden jäsenten käyttäytymistä on tutkittu monissa tutkimuksissa ja aiheesta on saatu runsaasti tutkimustuloksia. Ryhmät ovat sosiaalipsykologian tutkimuskohteena, sillä tieteenalana se tutkii ihmisryhmien ja joukkojen persoonallisuutta. Lisäksi se tutkii ryhmien välisiä suhteita, kuten psykologia ihmisten välisiä suhteita.<sup>59</sup> Ryhmiä tarvitsemme jokapäiväisessä elämässämme suorittaaksemme tehtäviä, joista emme yksin selviydy. Ryhmässä tehty yhteistyö on yksilötyöhön verrattuna jokseenkin aina tehokkaampaa, sillä ryhmässä voidaan saada aikaan sellaista, mikä yksilölle olisi ylivoimaista.<sup>60</sup> Ryhmiä on olemassa erilaisissa tarkoituksissa, sekä virallisen organisaation mukaisia että epävirallisia. Sotilasorganisaatiossa esiintyviä organisaation mukaisia ryhmiä ovat esimerkiksi tykkiryhmä, jääkäriryhmä tai erilaiset työryhmät. Näillä kaikilla ryhmillä on virallisen organisaation mukaiset tavoitteet, ja niille kaikille on määrätty johtaja, joka on hierarkkisessa asemassa ryhmän jäsenten yläpuolella. Hän on muiden ryhmän jäsenten esimies.

Virallisten ryhmien lisäksi esiintyy epävirallisia ryhmiä, jotka muodostuvat usein tilannesidonnaisiksi. Jos useampi henkilö yhteisössä on kavereita keskenään ja toimii yhdessä, he muodostavat jo epävirallisen ryhmän. Tällaisella ryhmällä ei ole organisaation rakenteessa omaa paikkaansa eikä sillä ole organisaation nimeämää johtajaa. Tällaisen ryhmän johtajuus rakentuu usein vahvojen persoonien ympärille, jolloin muut pyrkivät samaistumaan johtohahmon käyttäytymiseen. Epävirallisissa ryhmissä jäsenet ovat yleensä samanarvoisia eikä niissä esiinny organisaation määräämää hierarkkista esimies-alainen-suhdetta. Niissä hierarkkia määräytyy epävirallisen ryhmän sisällä jäsenten keskinäisen käytöksen perusteella.<sup>61</sup>

<sup>58</sup>Erkki Nordberg: Simputtava siviilimaailma. Kouvolan Sanomat 8.12.2003.

<sup>59</sup>Antti Eskola: Vuorovaikutus, muutos, merkitys, Hämeenlinna 1992, s. 91.

<sup>60</sup>Klaus Helkama, Rauni Myllyniemi, Karmela Liebkind: Johdatus sosiaalipsykologiaan, Helsinki 2001, s. 256.

<sup>61</sup>Pipping (1978), luku IV, s. 115-159.

Ryhmä voidaan määritellä monella eri tavalla ja useasta eri tutkimuksesta löytyy erilainen määritelmä ryhmälle. Kriteereinä ryhmän määritelmälle voidaan käyttää esimerkiksi samaa etnistä taustaa tai yhteistä kohtaloa. Myös sama ideologia voi olla kriteerinä ryhmää määriteltäessä. Ryhmän muodostaa kaksi tai useampia henkilöitä, jotka ovat ainakin jonkin yhteyden kautta keskenään vuorovaikutuksessa.<sup>62</sup> Ryhmällä on yhteiset päämäärät ja ryhmän jäsenet ovat sitoutuneet tavoitteisiin. Ryhmän jäsenet tuntevat yhteenkuuluvuutta ja ryhmän jäsenyys voi helposti muuttaa jäsenten ajatusmaailmaa, kun pyritään tukemaan ryhmää sen päämäärien saavuttamisessa. Ryhmiä voidaan tarkastella niiden jäsenten sitoutuneisuuden, vuorovaikutuksen tai kiinteyden perusteella. Ryhmän tulee täyttää erilaisia ryhmäkriteerejä, jotta se olisi ryhmä. Ryhmän voidaan katsoa täyttävän kriteerit, kun niistä yksikin täyttyy.<sup>63</sup> Tällaisia ryhmäkriteerejä ovat Helkaman ja Rainion mukaan esimerkiksi:

Ryhmä koostuu yksilöistä, joita yhdistää sosiaalisten suhteiden verkko ja joita leimaa jossakin määrin jäsenyys ryhmässä siten, että erityisesti ryhmän muutokset vaikuttavat yksilöihin. (Riippuvuus-kriteeri)

Jäsenyys on tiedossa siten, ryhmään kuuluvat yksilöt tietävät, keitä ryhmään kuuluu tai ainakin minkä laatuista henkilöitä ryhmään kuuluu. (Jäsenyys-kriteeri)

Jäsenet tietävät kuuluvansa ryhmään. (Jäsenyystietoisuus-kriteeri)

Jokaisella ryhmällä on ainakin yksi päämäärä, jonka tavoittamiseksi esiintyy yksilöiden toimintoja ja niiden koordinoitua. (Päämäärä-kriteeri)

Ryhmän jäsenten odotetaan käyttäytyvän tietyllä tavalla, tiettyjen sääntöjen (normien) mukaan. (Normi-kriteeri) (Helkama – Rainio 1974)<sup>64</sup>

Ihmisen elämässä ja kehityksessä ryhmällä ja sen jäsenyydellä on suuri merkitys. Ihmisen elämänmahdollisuudet perustuvat jo lapsuudessa ryhmään, jo äiti ja lapsi muodostavat nopeasti kiinteän pienryhmän. Niin sanotut ”susilapset” 1900-luvun alkupuolella ovat esimerkkinä tästä ihmisen tarpeesta olla ryhmän jäsenenä. Lapset

<sup>62</sup>Rainio - Helkama (1974) , s. 167.

Juuti (1989), s. 106.

<sup>63</sup>Rainio - Helkama (1974) , s. 166.

<sup>64</sup>Rainio - Helkama (1974) , s. 166.



olivat samaistuneet eläimiin ja toimivat niiden esimerkkien perusteella selviytyen pitkiäkin aikoja hengissä. Heidän kehityksensä oli jäänyt vajaaksi varhaislapsuuden puuttuvien inhimillisten kontaktien takia. Myöskään oppimisen edellytykset eivät olleet kehittyneet normaalille tasolle. Sen vuoksi ryhmän jäsenyyttä voidaan pitää ihmiselle suorastaan eilinehtona.<sup>65</sup> Ryhmän jäsenyys myös yhdenmukaistaa yksilöiden toimintaa. Yhdenmukaisuuden paine aiheuttaa konformisuutta eli mukautumista ryhmän käsityksiin. Konformisuutta esiintyy elämässämme laajemminkin kuin niissä ryhmissä, joissa toimimme. Olemme tehneet konformisuuden pohjalta valintamme esimerkiksi siitä tavasta jolla suhtaudumme avioliittoon, seksiin ja uskontoon. Näihin valintoihin on vaikuttanut meitä ympäröivä yhteiskunta ja eurooppalainen kulttuuri.<sup>66</sup>

### 2.2.3 Ryhmäkiinteys

Ryhmäkiinteudellä eli koheesiolla tarkoitetaan ryhmän jäsenten välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sosiologian ja sosiaalipsykologian kiinteyden ja ryhmäkiinteyden käsitteellä on myös arkikielen nimityksiä, kuten me-henki, joukkohenki, yhteishenki, team-spirit jne. Sotilasorganisaatioon liittyen tällaisia termejä ovat muun muassa henki, joukkuehenki, joukko-osastohenki, taistelumoraali, taistelutahto.<sup>67</sup> Ryhmän ominaisuutta pysyä koossa ja vastustaa hajoamista nimitetään siis koheesioksi. Erotuksena attraktiosta, joka on yksilöön vaikuttava voima, koheesio on ryhmän ominaisuus. Koheesiota ei voida kuitenkaan pitää yksittäisten attraktiivoimien summana, vaan se riippuu oleellisesti myös ryhmän rakenteesta.<sup>68</sup>

Useampikin määritelmä voidaan kiteyttää Eskolan määritelmään attraktiosta ja ryhmän kiinteydestä. *“Yksilön attraktio toiseen henkilöön tai ryhmään koostuu useista motiiveista tai vaikuttimista, jotka vetävät häntä tuota henkilöä tai ryhmää kohti taikka päinvastoin pyrkivät etäännyttämään häntä tuosta kohteesta. Ryhmän jäsenten omaa ryhmäänsä kohtaan tuntemista attraktiivoimista puolestaan koostuu ryhmän kiinteys eli*

<sup>65</sup>Rainio - Helkama (1974) , s. 169-170.

<sup>66</sup>Rainio - Helkama (1974) , s. 196-199.

Liisa Eränen: Luennot MpKK:lla 14.3.2005

<sup>67</sup>Olli Harinen: Moraali, joukon kiinteys ja itsenäiseen toimintaan kykenevät pienryhmät sotilaspedagogiikan haasteena. Teoksessa: Jarmo Toiskallio (toim.): Toimintakyky sotilaspedagogiikassa, Vaasa 1998, s. 56.

<sup>68</sup>Rainio - Helkama (1974) , s. 172.

*koheesio.*”(Eskola 1986)<sup>69</sup> Attraktiolla puolestaan tarkoitetaan toista ihmistä tai ryhmää kohtaan tunnettua vetovoimaa, kiintymystä tai rakkautta.<sup>70</sup> Se on yksilön tarvetta hakeutua suhteellisen pysyvään vuorovaikutukseen toisen yksilön tai ryhmän kanssa, eli liittymistarvetta.<sup>71</sup>

Kiinteys on ihmisten ja ryhmien välisessä toiminnassa yksi suurista vaikuttavista tekijöistä. Kun yksilöiden välillä esiintyy kiinteyttä, yksilö tuntee kuuluvansa joukkoon ja olevansa yksi muiden joukossa. Ryhmissä kiinteyttä voidaan pitää tärkeimpänä voimavarana. Se on joukon syntymisen kannalta välttämätöntä ja ryhmän koossa pysymisen perusta.<sup>72</sup> Kiinteyttä on olemassa vaakasuoraa (horisontaalinen kiinteys) ja pystysuoraa (vertikaalinen kiinteys). Horisontaalinen kiinteys kuvaa joukon jäsenten halua tukea toisiaan ja luottamista ryhmään. Vertikaalinen kiinteys taas kuvaa esimiesten ominaisuuksia ja alaisten luottamusta esimiehiin.<sup>73</sup>

On esitetty, että samankaltaisuus tukee attraktion syntymistä. Samanlaiset asenteet, arvot, sosiaalinen tausta ja perhesuhteet luovat attraktiota henkilöiden välille. Tätä voidaan selittää arkipäivän havaintojen ja tutkimusten lisäksi myös sillä, että ihmiset elävät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Siinä he testaavat omia mielipiteitään ja ajatuksiaan todellisuudesta. Samanlaisten ajatusten kohtaaminen antaa kuvan omien ajatusten oikeellisuudesta ja siten vuorovaikutus muodostuu positiiviseksi. On esitetty myös päinvastainen näkemys siitä, miten erilaisuus lisää attraktiota. Esimerkkinä on käytetty parisuhdetta, jossa attraktiota lisää puolisojen erilaisuus, miehen miehisyys ja naisen naisellisuus.<sup>74</sup>

Kiinteys on yksi ominaisuus, joka on tyypillistä pienryhmälle. Ihmiset toimivat mielellään ryhmissä, joissa he tuntevat ryhmän jäsenet ja voivat olla heidän kanssaan kiinteässä

<sup>69</sup>Antti Eskola: Sosiaalipsykologia, Helsinki 1986, s. 138.

Osin Eskolan ja Rainion – Helkaman määritelmät koheesiosta poikkeavat toisistaan. Vaikka Eskolan (1986) määritelmä on yleisesti käytetty ja kokoaa yhteen useampia havaintoja, se pitää koheesiota attraktiivoimien summana. Rainio – Helkama (1974) toteavat, että koheesiota ei voida pitää yksittäisten attraktiivoimien summana, vaan se riippuu ryhmän rakenteesta.

<sup>70</sup>Eskola (1986), s. 129.

<sup>71</sup>Rainio - Helkama (1974) , s. 171.

<sup>72</sup>Rainio - Helkama (1974) , s. 171.

<sup>73</sup>Hannu Tikkanen: Kiinteyden ja motivaation merkitys sotilasjoukolle. SAL 9/2005, s. 52–56.

Hannu Tikkanen: Kertausharjoitusjoukkojen kiinteys ja sitoutuminen joukkotuotetuissa joukoissa ja puolustusvoimien aikaisemman koulutusjärjestelmän aikana. Helsinki, 2004, s. 22.

<sup>74</sup>Rainio - Helkama (1974) , s. 190.

vuorovaikutuksessa. Kun ryhmän koko kasvaa yli 10 hengen, siinä alkaa esiintyä osaryhmiä, ”klikkejä”, koska jatkuva vuorovaikutus kaikkien ryhmän jäsenten kanssa vaikeutuu.<sup>75</sup> Kiinteyttä ryhmässä lisäävät henkilöstön pysyvyys, yhteiset mielenkiinnon kohteet ja päämäärät, ryhmään kohdistuva ulkoinen uhka tai paine, toisista riippuvuus yhteisten päämäärien saavuttamiseksi sekä fyysinen läheisyys ja toinen toisistaan pitäminen.<sup>76</sup> Myös se, että ryhmän jäsenyys on vaatinut ponnisteluja, lisää kiinteyttä. Tällaiset initiaatoriitit saattavat hankaluudestaan huolimatta lisätä ryhmän houkuttelevuutta.<sup>77</sup>

Ryhmissä kiinteyttä esiintyy vertikaalisesti eli johtajien ja alaisten välillä sekä horisontaalisesti eli ryhmän sisällä samantasoisten jäsenten välillä. Ryhmässä voidaan puhua myös affektiivisesta ja instrumentaalista kiinteydestä. Affektiivisellä kiinteydellä tarkoitetaan ryhmän henkilökemioiden toimivuutta ja sitä, millaisiksi ihmisiksi muut ryhmän jäsenet koetaan. Instrumentaalinen kiinteyks taas syntyy siitä, kuinka ryhmä kokee johtajansa päteväksi tehtäväänsä, luottaa joukkokohtaisiin välineisiinsä ja kykenee järjestämään sisäisen työnjakonsa.<sup>78</sup> Urheilujoukkueita tutkittaessa on havaittu, että menestys lisää kiinteyttä.<sup>79</sup> Samalla perusteella voisi olettaa kiinteyden lisääntyvän työryhmässä tavoitteiden saavuttamisen seurauksena.

Sosiologiassa ja sosiaalipsykologiassa kiinteyks on yksi eniten tutkituista ilmiöistä. Kiinteyden käsite on ollut tärkeässä asemassa tutkittaessa ihmisen käyttäytymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä erikokoisissa ryhmissä.<sup>80</sup> Sotilasorganisaation kiinteyttä on tutkittu varsinaisesti toisesta maailmansodasta lähtien. Yhdysvaltalaiset tutkijat halusivat selvittää käytännönläheisesti mm. taistelumotivaatioon ja sotilaskuriin sopeutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Toisen maailmansodan aikana kerätty aineisto analysoitiin professori Samuel A. Stoufferin johdolla. Tuloksena oli 1949 Princetonin

<sup>75</sup>Juuti (1989), s. 111-112.

<sup>76</sup>Juuti (1989), s. 111-112.

Olli Harinen: Luennot MpKK:lla 15.3.2005

<sup>77</sup>Liisa Eränen: Luennot MpKK:lla 14.3.2005

<sup>78</sup>Harinen (15.3.2005)

Harinen (1998), s.56.

<sup>79</sup>Simo Salminen: Jääkiekkjoukkueiden pienryhmätekiijöiden vaikutus menestykseen, Helsinki 1986, s. 5.

<sup>80</sup>Harinen (1992), s. 13.

yliopistossa julkaistu neliosainen teossarja, jonka kaksi ensimmäistä osaa muodostavat teoksen "The American Soldier".<sup>81</sup>

Knut Pippingin vuonna 1947 julkaistu väitöskirja "Kompaniet som samhälle" on aikanaan ollut tuloksiltaan moderni ja aikaansa edellä, jos sitä vertaa myöhempien sotilassosiologisten tutkimusten valossa. Se ei kuitenkaan aikanaan saavuttanut maailmalla huomiota.<sup>82</sup> Myös Shilsin ja Janowitzin vuonna 1948 ilmestynyt artikkeli "Cohesion and Disintegration in the Wermacht in World War II" oli merkityksellinen. Se muutti senaikaisia käsityksiä saksalaisten joukkojen taistelutahdosta ja taistelumotivaatiosta sodan loppuvaiheessa.<sup>83</sup>

#### 2.2.4 Normit

Normit ovat joukon yhteisesti omaksumia käyttäytymistä ohjaavia sääntöjä. Normien avulla pyritään toteuttamaan ja ylläpitämään joukon yhteisiä arvoja ja sääntöjä. Normeja ylläpidetään yhteisössä yleensä jonkin pakotteen avulla. Tällainen pakote voi olla yhteisön määrittelemä rangaistus henkilölle, joka rikkoo sovittuja normeja. Toisaalta pakotteeksi käy myös ryhmän aiheuttava paine, joka sitoo jäsenen noudattamaan normeja, jotta ei joutuisi häpeään muiden ryhmän jäsenten edessä. Tällaiset pakotteet voivat siis vaihdella lievästä paheksunnasta kuolemanrangaistukseen. Ehtona sosiaalisen normin olemassaololle on rangaistuksen uhka.<sup>84</sup> Normit ovat keinoja, joiden avulla arvojen edellyttämiä valintoja saadaan toteutetuksi.<sup>85</sup> Sotilasorganisaatiolla on runsaasti erilaisia normistoja, jotka säätelevät toimintoja. Organisaatio määrittää varusmiesten osalta ajankäyttöä ja määrittää, milloin tietyt tehtävät on tehtävä.<sup>86</sup> Sotilaallinen elämä on Janowitzin mukaan korostetusti institutionalisoitua elämää ja normien noudattaminen johtaa mekaaniseen käyttäytymiseen.<sup>87</sup>

---

<sup>81</sup>Harinen (1992), s. 17.

<sup>82</sup>Harinen (1992), s. 19.

<sup>83</sup>Harinen (1992), s. 18.

<sup>84</sup>Erik Allardt - Yrjö Littunen: Sosiologia, Porvoo 1972, s. 21.

<sup>85</sup>Pääesikunnan koulutusosasto (1991), s. 50.

<sup>86</sup>Mikko Pennanen: Komppania ja tulipatteri pienoisyhteiskuntina. Turun yliopisto, 1997, s.2.

<sup>87</sup>Morris Janowitz – Roger Little: Sociology and military establishment. Beverly Hills, 1974, s. 43 ja 59.

Kiinteisiin pienryhmiin syntyvät omat epäviralliset normit, eli käyttäytymissäännöt ovat se mekanismi, jonka kautta kiinteys vaikuttaa pienryhmän jäsenten käyttäytymiseen.<sup>88</sup> Oman ryhmän epävirallisten normien noudattamisen perusteella voidaan siis arvioida ryhmän jäsenten sitoutumista ryhmäänsä. Ryhmä pyrkii mukauttamaan jäsenensä omiin tavoitteisiinsa sitoutuneiksi. Mikäli joillakin on vaikeuksia sitoutua oman ryhmänsä normeihin, muu ryhmä pyrkii muokkaamaan tällaisen jäsenen käyttäytymistä normiensa mukaiseksi. Tällaista toimintaa kutsutaan ryhmäpaineeksi.<sup>89</sup> Ryhmäpaine voi saada kaksi muotoa:

Jos jäsenyksilön käytös poikkeaa yleisistä käyttäytymissäännöistä, normeista, jotka on asetettu kaikkien jäsenyksilöitä koskeviksi, purkautuu **normipaine** normien lähettämisenä (norm sending)

Jos jäsenyksilön käyttäytyminen poikkeaa niistä odotuksista, joita hänen asemaansa ryhmässä kohdistuu, eli jos hän ei käyttäydy roolinsa mukaisesti **roolipaine** suuntautuu häneen roolivaatimusten lähettämisenä (role sending)<sup>90</sup>

Roolipaineella tarkoitetaan niitä odotuksia, joita muut ryhmän jäsenet kohdistavat tietyssä asemassa eli positiossa olevan yksilön käyttäytymiseen. Roolivaatimus poikkeaa muista normeista siinä, että se kohdistetaan yhteen henkilöön, kun taas normit koskevat kaikkia. Roolivaatimukset korostavat sitä, missä suhteessa tietyssä roolissa olevan henkilön on käyttäydyttävä muuta ryhmää kohden.<sup>91</sup> Kun ryhmässä roolit ovat yhteensopivia, yhteistyö on saumatonta. Jos taas yhteistyö ei suju ryhmässä, on usein roolikonflikteja. Ryhmien roolit pitäisi kyetä suunnittelemaan täydentämään toisiaan. Näin vältettäisiin konflikteja.<sup>92</sup>

Rangaistuksen uhkaa voidaan siis pitää normien olemassaolon ehtona.<sup>93</sup> Ryhmä voi asettaa jäsenelleen erilaisia rangaistuksia, joiden uhalla jäsenet sidotaan noudattamaan yhteisiä normeja. Ryhmän keinoja voi olla pelkästään se, että jäsen pelkää häpäisevänsä itsensä muun ryhmän edessä, jos jättää noudattamatta yhteisiä sääntöjä. Toisaalta ryhmän keinoja voivat olla myös suostuttelu ja vihjailu toisen

<sup>88</sup>Harinen (1998), s. 54.

<sup>89</sup>Rainio - Helkama (1974) , s. 208.

<sup>90</sup>Rainio - Helkama (1974) , s. 208-209.

<sup>91</sup>Rainio - Helkama (1974) , s. 215.

<sup>92</sup>Liisa Eränen: Luennot MpKK:lla 14.3.2005

<sup>93</sup>Erik Allardt - Yrjö Littunen: Sosiologia, Porvoo 1972, s. 21.

toimintatavoista. Astetta kovempia keinoja ovat nimittely ja kiusaaminen sekä toisen jäsenen leimaaminen tai eristäminen muusta ryhmästä. Ankarimpia keinoja ryhmällä on käyttää fyysistä väkivaltaa, ja jopa tappaa ryhmänsä jäsen, joka ei sitoudu yhteisiin normeihin. Kaikista näistä keinoista tunnetaan esimerkkejä eri sodista.<sup>94</sup> Tappaminen lienee kuitenkin yleistä vain äärimmäisissä tilanteissa esimerkiksi rikollisryhmien keskuudessa ja toisaalta myös sotatilanteessa sotilasjoukon keskuudessa.

Epävirallinen normisto ohjaa tunnetusti käyttäytymistä ja toimintaa erityisesti armeija- ja vankilaorganisaatioissa. Niissä virallinen normisto sanktioineen on äärimmilleen viritetty. Sillä pyritään hallitsemaan kaikki inhimillinen sekä siten ennakoimaan tapahtumat ja luomaan turvallisuutta. Kuitenkin juuri tällaisissa organisaatioissa epävirallinen organisaatio ja normisto pitää suurinta valtaa, koska ihminen on liian luova, alistumaton ja erityisesti tunnemaailmansa ohjaama, jotta hän käyttäytyisi aina rationaalisesti. Joustavimmat johtajat, jotka tiedostavat ja sallivat epävirallisen normiston olemassaolon, menestyvät sekä siviili- että armeijaorganisaatioissa. Toinen ja huonompi vaihtoehto on yrittää tukahduttaa epävirallinen normisto, koska se on organisaatioissa katoamaton luonnonvara.<sup>95</sup>

### 2.2.5 Organisaatiokulttuurin käsite

Organisaatiossa on oma kulttuuri, joka ohjaa ja määrittelee organisaatiossa toimivien elämää ja työskentelyä.<sup>96</sup> Organisaatiokulttuuri on käsitteenä usein käytetty. Moni on varmasti törmännyt siihen joissain yhteyksissä. Käsitteeltään organisaatiokulttuuri ei ole kuitenkaan täysin yksiselitteinen. Organisaatiokulttuurin käsite on kuin sateenvarjo, jossa lähes jokainen näkemys on tekijöiden mielestä se oikea. Kulttuurin käsite on kiistanalainen ja erilaiset organisaatioteoreetikot lainaavat käsitteitä eri antropologisista traditioista.<sup>97</sup> Työssäni organisaatiokulttuuria tarkastellaan amerikkalaisen Edgar H. Scheinin käsitteiden ja jäävuorimallin avulla. Scheinin käsitteistä ja jäävuorimallista voidaan löytää tiettyjä yhtäläisyyksiä toisiinsa, mutta palaan niihin tuonnempana. On

<sup>94</sup>Harinen (1998), s. 55.

<sup>95</sup>Jussi-Pekka Moisio: Ammattikunta muutoksessa – tulevaisuus opistoupseerin näkökulmasta. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus. Helsinki, 2004, s. 12.

<sup>96</sup>Heikki Siltala: Siviilijohtajuudesta sodanajan johtajuuteen. Ilmatorjuntaupseeri 4/99.

<sup>97</sup>Barbara Czarniawska-Joerges: Exploring complex organizations, Lontoo 1992, s. 159-160.

myös sanottu, että organisaatiokulttuuri on organisaation elämäntapa tai sen symbolinen aspekti, se ei ole johtamisen työkalu.<sup>98</sup>

Schein tarkoittaa kulttuurilla *“perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.”* (Schein 1985) Scheinin mukaan termiä “kulttuuri” voidaan soveltaa minkä kokoiseen sosiaaliseen yksikköön tahansa, kunhan sillä on ollut tilaisuus oppia ja vakiinnuttaa näkemys itsestään ja ympäristöstään.<sup>99</sup> Tämän vuoksi voimme ajatella ja puhua myös perusyksikön organisaatiokulttuurista. Kuitenkin ihmisten säännönmukainen käyttäytyminen ei ole pelkästään heijastumaa kulttuurista, jolloin sitä ei voida pitää kulttuurin ensisijaisena määrittelyn perustana. Säännönmukainen käyttäytyminen voi heijastella myös ympäristön vaikutusta siinä missä kulttuurinkin vaikutuksia.<sup>100</sup>

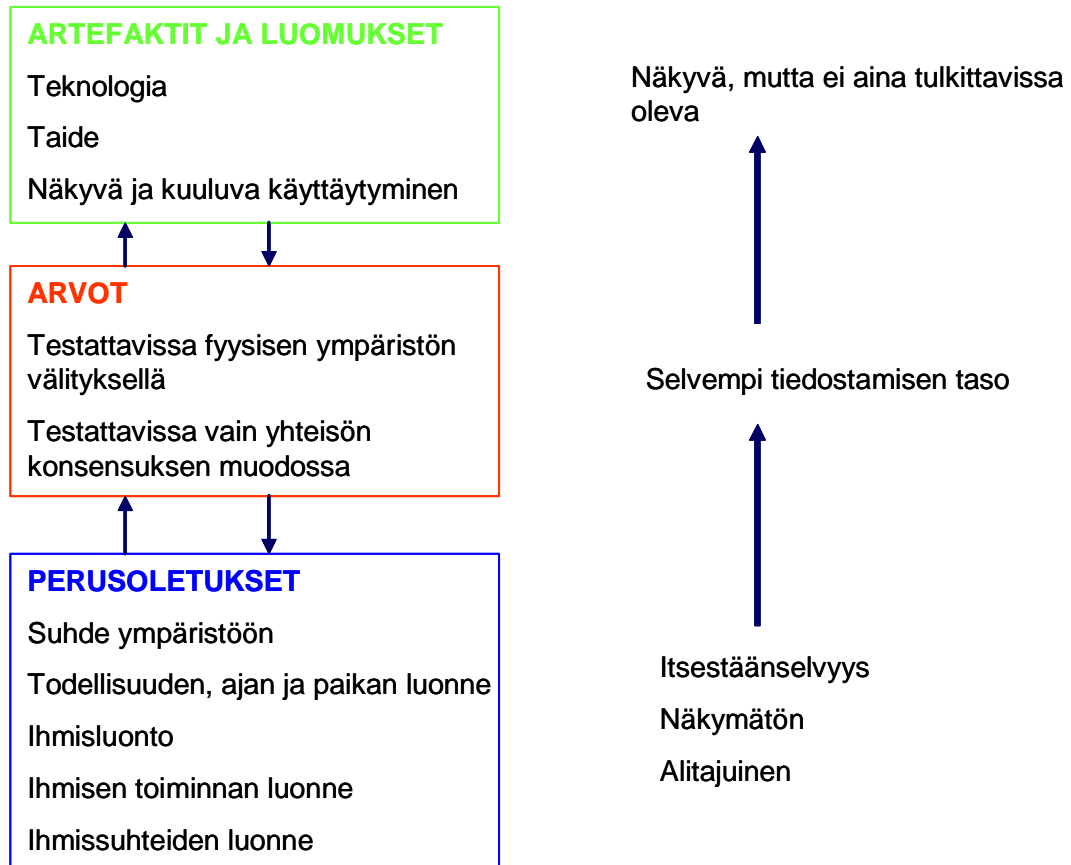
Schein erittelee kulttuurin tasoihin. Ensimmäisellä tasolla ovat artefaktit (ihmistyön aikaansaannokset), toisella tasolla arvot ja kolmannella tasolla perusoletukset. (Kuva 6)

---

<sup>98</sup>Czarniawska-Joerges (1992), s. 173.

<sup>99</sup>Schein (1987), s. 26.

<sup>100</sup>Schein (1987), s. 27.



Lähde: Sovellus Scheinin teoksesta, 1980

**KUVA 6.** Scheinin kulttuurin tasot ja niiden väliset vuorovaikutukset (Schein 1985)<sup>101</sup>

Artefaktit ovat ihmistyön aikaansaannoksia, luomuksia. Ne ovat kulttuurin näkyvää tasoa. Artefakteja voivat olla fyysinen tila, ryhmän työn tekninen tulos, kirjoitettu ja puhuttu kieli, taiteelliset luomukset ja ryhmän jäsenten havaittavissa oleva käyttäytyminen. Vaikka artefaktit ovat näkyviä, niitä voi olla vaikeaa havaita omasta kulttuuristaan. Kulttuurin tutkijat pystyvät niitä kuitenkin itse havainnoimaan. Elämällä riittävän kauan jossakin kulttuuriympäristössä antropologi alkaa vähitellen ymmärtää artefaktien merkityksiä ja ne selkiytyvät hänelle.<sup>102</sup>

Scheinin mielestä arvot kuvastavat sitä, miten asioiden tulisi olla, vastakohtana sille, miten ne ovat. Arvot ovat usein tietoisia ja selkeästi ilmaistuja, koska niillä on moraalinen ja normeja luova tehtävä ohjatessaan ryhmää käsittelemään tiettyjä

<sup>101</sup> Schein (1987), s. 32.

<sup>102</sup> Schein (1987), s. 32-33.



arvotilanteita. Ideologiaan tai organisaation filosofiaan sisällytetty arvoasetelma voi olla ohjenuorana tai tapana käsitellä vaikeiden ja hallitsemattomien tilanteiden luomaa epävarmuutta. Arvoja voidaan pitää ilmaistuina arvoina, mikäli ne eivät perustu aiempaan, kyseisessä kulttuurissa tapahtuneeseen oppimiseen. Tällöin ihmiset voivat ilmaista kannattavansa tiettyjä arvoja, mutta todellisuudessa he tekevätkin toisin.<sup>103</sup> Tätä voitaisiin verrata esimerkiksi syväjohtamisen toteuttamiseen Puolustusvoimissa. Kouluttajat kyllä ilmaisevat sen arvoja ja henkeä opetuksessa, mutta todellisuudessa toimitaan kuitenkin toisin. Voidaankin kysyä, johtuuko tämä siitä, että kaikkialla syväjohtamista ei ymmärretä oikein ja sitä ei ole opittu omassa toimintakulttuurissa.

Perusolelut ovat itsestäänselvyksiä, jatkuvasti toimivaksi osoittautuneita ratkaisuja. Ne ovat käyttäytymistä ohjaavia piileviä oletuksia, jotka ilmoittavat ryhmän jäsenille, miten heidän tulee havainnoida, ajatella ja tuntea. Perusolelut ovat vastaansanomattomia ja kiistattomia. Saatamme esimerkiksi suostua ja tukea esimiehen huonoa ratkaisua, vaikka tiedämme sen epäonnistuvan. Tämä johtuu siitä, että emme halua ajaa esimiestä noloon tilanteeseen, vaikka tiedämme paremman vaihtoehdon. Tällaiset piilevät, tiedostamattomat oletukset ohjaavat vahvasti käyttäytymistämme ja käsittelevät kulttuurin perusoleluksiin kuuluvia kysymyksiä.<sup>104</sup>

Organisaatiokulttuurin usein käytetty synonyymi on organisaation ilmapiiri. Todellisuudessa kyse on kuitenkin eri asioista. Artefaktien alapuolella tietoisuuden tasona on asenteina ilmenevä ilmapiiri.<sup>105</sup> Kulttuuri viittaa ajallisesti pysyvään järjestelmään ja ilmapiiri on tietyllä hetkellä ilmaistu arvio samasta asiasta.<sup>106</sup> Tilevin mukaan kulttuuri ja ilmapiiri ovat organisaation muodostuessa päällekkäisinä, mutta kulttuuri syvenee alemmille tasoille ja jähmettyy paikoilleen organisaation kehittyessä. Ilmapiiri taas on elävämpi ja riippuvainen ihmisten subjektiivisista tunteista.<sup>107</sup>

Organisaatiotutkimukseen vaikutti voimakkaasti 1970-luvulla organisaatioiden kehittämiseen pyrkinyt OD- koulukunta (Organization Development). OD-koulukunta korosti organisaation kokonaisjärjestelmän muuttamista ja sen vaikutukset näkyivät

<sup>103</sup>Schein (1987), s. 33-35.

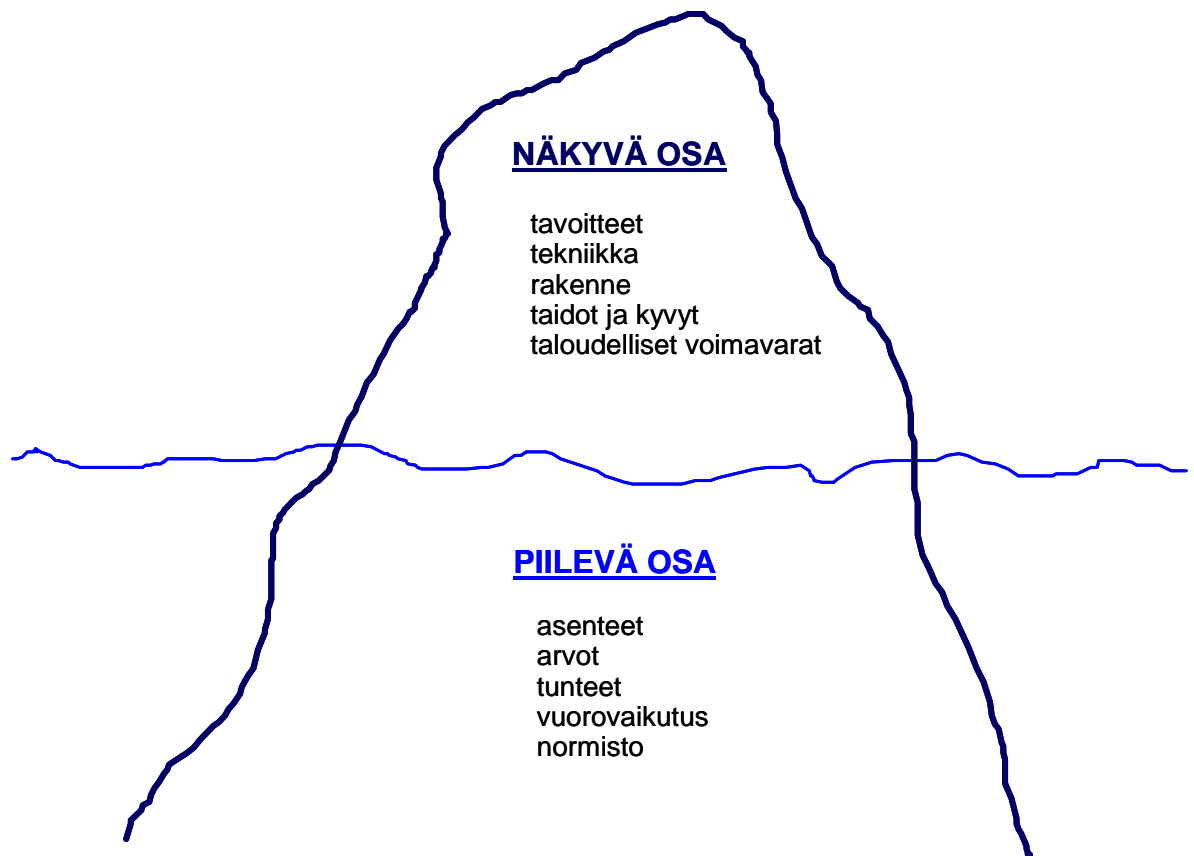
<sup>104</sup>Schein (1987), s. 35-38.

<sup>105</sup>Marko Laaksonen: Luottamus hyvä, valvonta paras?. Helsinki, 2004, s. 39.

<sup>106</sup>Laaksonen (2004), s. 40.

<sup>107</sup>Kukka-Maaria Tilev: Organisaation kulttuuriarvostusten ja sen viestinnän arvostuksen mittaaminen. Helsinki, 1994, s. 26-30.

1980-luvun organisaatiotutkimuksessa. Epävirallisen systeemin merkitys ja tärkeys osana organisaatiokulttuuria hyväksyttiin OD- koulukunnassa. Sen mukaan organisaatiossa on kaksi osaa, näkyvä ja piilevä osa. Näkyvä osa on suoraan havainnoitavissa olevia ja tiedostettavia tekijöitä organisaatiossa. Piilevä osa taas on tiedostamattomia, vaikeasti tutkittavia osia.<sup>108</sup>



**KUVA 7.** Organisaation jäävuorimalli. (French & Bell 1975, s.29)

Kuten kuvasta 7 näkyy, organisaation jäävuorimalli sisältää samanlaisia elementtejä kuin Scheinin organisaatiokulttuurin eri tasot. Jäävuorimallin näkyvä osa vastaa lähinnä Scheinin artefakteja ja piilevä osa arvoja. Lisäksi Scheinilla on kulttuurin tasoissaan perusoletukset. Niillä voidaan selvittää näkyvän ja piilevän osan välisiä ristiriitoja.<sup>109</sup>

Antropologisesti suuntautuneet organisaatiotutkijat ovat löytäneet organisaatiosta virallisen ja epävirallisen systeemin. Lisäksi ympäristö voidaan katsoa oleellisesti

<sup>108</sup>Airi Mäntylä: Sosiaalipalvelutoimiston organisaatiokulttuuri, Helsinki 2000, s.11-12.

<sup>109</sup>Mäntylä ( 2000), s.12.

organisaatioon kuuluvaksi. Virallinen järjestelmä toimii organisaation karttana sisältäen työtehtävien kuvaukset, päätöksenteon hierarkian, tavoitteet ja säännöt. Epävirallinen järjestelmä on taas työntekijöiden tapa suhtautua toisiinsa organisaatiossa. Tämä epävirallinen systeemi voi vaikuttaa organisaation virallisen systeemin toimintaan. Ympäristö vaikuttaa organisaatioon, kun epävirallinen systeemi yhdistää jäsenten elämän organisaation ulkopuolella. Tätä kautta ympäristö vaikuttaa epäviralliseen järjestelmään ja joissakin tapauksissa joidenkin tutkijoiden mielestä myös viralliseen järjestelmään.<sup>110</sup>

Organisaatioiden ideologia on organisaation arvojen kattojärjestelmä, joka antaa toimintaohjeita ryhmiin ja ympäristöön suhtautumisessa, erityisesti vaikeasti havaittavilla ja selitettävillä alueilla. Ideologiat on usein mainittu avainarvoina joissakin organisaatioiden asiakirjoissa. Siinä muodossa ne ovat usein vain pelkkiä arvojen luetteloita eivätkä muodosta mitään ideologiaa. Ideologian pääsisältö voidaan päätellä, jos arvoilla on tukenaan tarinoita ja jos niiden pohjana olevat oletukset ovat selkeitä ilmaisuja, voidaan päätellä, mikä on ideologian pääsisältönä.<sup>111</sup>

Muutoksen kohdatessa organisaatiota kulttuuri toimii muutosten vaikutusten välittäjänä. Organisaatiossa saattaa esiintyä näkyviä muutoksia nopeastikin, mutta kulttuuri itsessään muuttuu omassa tahdissaan muutoksen käynnistäneestä voimasta huolimatta.<sup>112</sup> Erityisesti vahvat kulttuurit kykenevät sopeutumaan erilaisiin ja muuttuviin olosuhteisiin. Muutos organisaatiokulttuurissa voidaan toteuttaa oppimisen kautta. Perusolemusten muuttuminen on tosin hidasta, eikä niiden lopullisesta muutoksesta ole olemassa näyttöä tehdyissä tutkimuksissa.<sup>113</sup>

### 2.3 Hypoteettinen ennuste tavoista, joilla epävirallinen organisaatio voisi esiintyä perusyksikössä

Perusyksiköissä voi olla useita sellaisia tilanteita, joissa epävirallinen organisaatio saattaa ilmentyä. Epävirallinen organisaatio saattaa esiintyä työntekijöiden

<sup>110</sup>Mäntylä (2000), s.13.

Wright (1994), s. 17-19.

<sup>111</sup>Schein (1987), s. 93-96.

<sup>112</sup>Moisio (2004), s. 13.

Varjonen (2000), s. 29.

<sup>113</sup>Laaksonen (2004), s. 45 ja Tilev (1994), s. 31-34.

keskuudessa rakentuvana epävirallisena ryhmänä tai työyhteisö saattaa rakentaa itselleen omia käyttäytymismallejaan ja -sääntöjään. Työntekijät pyrkivät muodostamaan omia ryhmiään, joissa päätetään toimintamalleista ja vaihdetaan ajatuksia. Sopivassa ympäristössä nämä ryhmät saattavat alkaa vaikuttaa voimakkaastikin yksikön sosiaaliseen elämään ja johtamiseen.

Vaikka puolustusvoimat on vahvasti hierarkkinen organisaatio, jossa useat toimintatavat ovat ennalta määrättyjä, se tarjoaa mahdollisuuden omien normien luomiseksi työpisteittäin. Eri työpisteissä asioita on saatettu jo vuosia tehdä samalla epävirallisella tavalla ja on saatettu unohtaa jo syy siihen, miksi kyseinen toiminta on aikoinaan aloitettu. Henkilökunta saattaa leikillään keksiä toimintamallin, joka pian muotoutuu tavaksi ja normiksi kyseisessä työpisteessä. Perusyksiköissä on aikojen saatossa esiintynyt myös runsaasti epävirallista johtajuutta. Tänä päivänä epävirallista johtajuutta esiintyy edelleen kontrolloivien ja vahvojen persoonien ja kokeneiden kouluttajien ansiosta. Myös erilaiset projektityöt kokoavat ympärilleen epävirallista johtajuutta.

### 2.3.1 Epäviralliset ryhmät epävirallisen organisaation ilmentyminä

Perusyksikössä voi esiintyä useita erilaisia versioita epävirallisista ryhmistä. Niitä voi esiintyä yksitellen tai jossain yksikössä voi olla useita erilaisia epävirallisia ryhmiä. Nämä on siis pelkästään palkatun henkilökunnan keskuudessa esiintyviä epävirallisia erikokoisia ryhmiä. Lisäksi perusyksiköissä esiintyy varusmiesten keskuudessa vielä enemmän epävirallisia organisaatioita ja ryhmiä. Niitä en kuitenkaan aio tässä yhteydessä käsitellä, vaan keskityn perusyksikön palkatun henkilökunnan keskuudessa esiintyviin epävirallisiin ryhmiin.

Kouluttajien keskuudessa tiiviissä työyhteisössä saattaa koko työyhteisö muodostaa epävirallisen ryhmän, joka toimii yhteisten yhdessä päätettyjen tavoitteiden puolesta virallisen organisaatorakenteen sisällä. Tällainen tapaus saattaa tulla kyseeseen, mikäli työyhteisössä vaikuttaa hyvä yhteishenki ja kaikilla on samat tavoitteet. Ryhmässä voi olla mukana sekä upseereita että opistoupseereita. Kiinteissä työyhteisöissä epävirallisten ryhmien muodostuminen on helpompaa, koska työntekijöillä on samoja ajatuksia ja päämääriä. Tällaisissa tapauksissa epäviralliseen

ryhmään on helppo liittyä mukaan, koska siinä ei asetu kenenkään mielipiteitä vastaan eikä varsinaisesti ole puolueellinen jotain toista työntekijää kohtaan.

Tällaisen työyhteisön epävirallisen ryhmän syntyyn saattaa oleellisesti vaikuttaa se, että sen jäsenet kokevat joidenkin asioiden hoitamisen epävirallisten yhteydenottojen kautta helpommaksi kuin asioiden hoitamisen virallista kautta. Usein voikin olla niin, että tällainen ryhmä saa hoidettua asiansa tehokkaasti ja nopeammin kuin virkatien kautta. Toisaalta tällainen ryhmä saattaa jättää huomioimatta joitain virkatiessä ja virallisessa organisaatiossa esiintyviä kohtia hoitamalla ja ajamalla asioitaan helpoimmalla mahdollisella tavalla.

Joissakin yksiköissä, joissa eri ammattiryhmiä edustavien välillä ei vallitse hyvä yhteishenki, saattaa esiintyä eri ammattiryhmien epävirallisia ryhmiä. Tällainen tapaus voi olla esimerkiksi yksikkö, jossa upseerit ja opistoupseerit eivät tule oikein hyvin toimeen keskenään. Tällöin eri osapuolet saattavat muodostaa omia ryhmiään edistääkseen ajatuksiaan ja toimintamallejaan. Tällaisten ryhmien syntymistä helpottaa oleellisesti se, että yksiköstä löytyy ainakin toiselta puolelta vahva auktoriteetti, joka saa kannattajia tuekseen. Tällöin toinen ryhmistä rakentuu vastustamaan tätä auktoriteettia. Syntyy vastakkainasettelu, jossa altistutaan helposti kaikkiin kiistoihin ja riitoihin ryhmien ja yksilöiden välillä.

Tällaiset epäviralliset ryhmät eivät edistä työyhteisön henkeä, vaan luovat yksilöiden välille jännitteitä, jotka heijastuvat jopa työyhteisön ulkopuolelle. Tällaisessa tapauksessa ongelmaksi saattaa muodostua se, että yksikössä ei ole "puolueettomia" henkilöitä. Tällöin tilanteille ei löydy sovittelijaa ja tehtävät päätökset miellyttävät vain toista osapuolta. Tällaisessa laajuudessa ei kuitenkaan varmaan epävirallisten ryhmien välisiä riitoja esiinny. Luullakseni puolustusvoimien palkattu henkilökunta tulee hyvin toimeen keskenään. Työilmapiiriä seurataan vuosittain toteuttamalla työpisteittäin työilmapiirikysely, jolla pyritään kartoittamaan työyhteisön yhteishenkeä ja työssä jaksamista.

Edellä käsiteltyä todennäköisempi vaihtoehto perusyksikössä on se, että siellä löytyy joku vahva auktoriteetti, joka on esimerkki joko hyvästä tai huonosta työntekijästä ja varusmieskouluttajasta. Muut työntekijät pyrkivät sitten samaistumaan tällaiseen

työntekijään ja muodostavat tämän kanssa epävirallisen ryhmän. Tällainen epävirallinen ryhmä voi tilanteen mukaan olla joko hyödyllinen tai haitallinen perusyksikölle.

Otetaan esimerkiksi tilanne, jossa yksikössä on joku kokenut ja ammattitaitoinen kouluttaja, joka ottaa suojiinsa nuorempia. Tällaisessa tapauksessa muodostuva epävirallinen ryhmä on varmasti hyödyllinen, sillä nuoremmat pääsevät vanhan ja kokeneen oppiin ja syntyy tavallaan mestari - kisälli -asetelma. Tämä helpottaa sopeutumista yksikköön ja opettaa paljon. Päällikön on helppo antaa uusien, kokemattomien kouluttajien samaistua tällaiseen kokeneeseen kouluttajaan. Tällainen tilanne helpottaa myös nuorta ja kokematon päällikköä yksikössä, kun sieltä löytyy kokeneita henkilöitä, jotka ovat tehneet työtä vuosia. Tällöin kaikkea ei tarvitse oppia virheiden kautta, kun voi kysyä vinkkejä siitä, kuinka asiat kannattaa tehdä ja toteuttaa. Kun uusi tulokas oppii nopeasti työyhteisön tavoille ja saa oppia työtehtäviinsä, sopeutuminen ja yhteishengen kehittyminen käy paljon helpommin.

Edelliselle vastakkainen esimerkki on tilanne, jossa yksikössä on kokenut kouluttaja, joka on mennyt kaikki asiat helpoimman kautta eikä ole kehittänyt ammattitaitoaan. Tällainen kouluttaja kerää ympärilleen nuoria kokemattomia kouluttajia ja he muodostavat epävirallisen ryhmän. Ryhmä ei välttämättä työskentele yhteisten päämäärien puolesta, eikä nuorempien saama esimerkki ole hyvä heidän kehityksensä kannalta. Tällainen tilanne voi olla hankala muille työntekijöille ja päällikölle, kun täytyy keksiä keinoja tällaisen tilanteen selvittämiseksi. Ei ole kenenkään edun mukaista, että henkilökunta ei kehitä ammattitaitoaan oikeaan suuntaan.

Yksiköissä, joissa on useita eri linjoja, kuten aliupseerikoulussa, saattaa esiintyä epävirallisia ryhmiä eri linjoilla. Tällaisille eri linjoille voi olla helpompaa joidenkin asioiden hoidossa toimia omana ryhmänä virallisen organisaation ohi. Esimerkiksi toiminta joidenkin artikkelien tilaamisessa tai koulutustilojen sopimisessa saattaa olla nopeampaa virallisen organisaation ohitse. Toki eri linjat toimivat muutenkin melko itsenäisesti jo virallisen organisaationkin sisällä. Ne saavat itsenäisesti suunnitella esimerkiksi viikko-ohjelmansa ja opetuksensa parhaaksi katsomallaan tavalla, toki kuitenkin päällikön ohjauksessa opetussuunnitelman määrittämällä tavalla. Tällainen itsenäisyys saattaa osaltaan kehittää epävirallisen ryhmän syntymistä linjan kouluttajien

keskuudessa. Sen lisäksi tiivis muutaman hengen ryhmä muotoilee omat tavoitteensa ja toimintatapansa helposti mieleisekseen.

Lisäksi perusyksiköissä saattaa esiintyä epävirallisia ryhmiä, jotka ovat muodostuneet henkilökunnan yhteisen vapaa-ajan vieton ja harrastusten seurauksena. Tällaiset ryhmät, jotka työpaikalla ovat täysin epävirallisia, saattavat vaikuttaa vahvistavasti yksikön yhteishenkeen ja helpottaa yhteistyötä työpaikalla. Yhteisten harrastusten perusteella syntyneissä ryhmissä saattaa olla henkilöitä eri työpisteistä, ja se saattaa parantaa joukko-osaston ja joukkoyksikön henkilökunnan välisiä suhteita. Toisaalta tällaiset ystävyysuhteet johtavat epävirallisiin yhteydenottoihin työtehtäviä hoidettaessa. Tällaisilla suhteilla on mielestäni harvoin kielteisiä vaikutuksia henkilökunnan välisiin suhteisiin. Toisaalta myös tällainen kavereista koostuva ryhmä voi alkaa ajaa työpaikalla omia etujaan ja tavoitteitaan virallisten organisaatioiden tavoitteiden ja sääntöjen vastaisesti.

### 2.3.2 Epäviralliset normit ja roolit epävirallisen organisaation ilmentyminä

Perusyksikössä työskentelevillä voi olla omia ja yhdessä sovittuja arvoja ja toimintatapoja, joita päivittäin noudatetaan. Tällaiset käytännöt ja arvot ovat perusyksikössä esiintyviä epävirallisia normeja. Niitä voi olla esimerkiksi kahvinkeiton järjestäminen yksikössä tai yksikön viikkopuhuttelun istumajärjestys. Ne ovat vain ajan oloon muotoutuneet jokapäiväisiksi toiminnoiksi. Osa tällaisista epävirallisista normeista voi olla työyksikössä niin vanhoja, että enää ei edes muisteta, miksi niin on joskus alettu toimia. Ne ovat vain vuosien varrella muotoutuneet automaattisiksi toiminnoiksi, joita jokainen työyhteisön jäsen on sitoutunut noudattamaan.

Esimerkkeinä tällaisista epävirallisista normeista voidaan mainita esimerkiksi yksikön kahvinkeittovuorot. Toisessa yksikössä kahvia keittää se, joka ensimmäiseksi ehtii, kun taas jossakin toisessa yksikössä kahvia keittävät nuorimmat kouluttajat. Tämä perustuu puhtaasti siihen, mitä käytäntöä yksikössä on vuosien saatossa noudatettu. Vaikka henkilöstö yksikössä on vaihtunut jo useaan kertaan, silti tapa, jolla kahvia keitetään, on säilynyt vuodesta toiseen. Toisenlainen esimerkki on yksikkö, jossa henkilökunta välttää kulkemista päällikön toimiston ohi. Tämä johtuu siitä, että joku edellisistä

päälliköistä oli aina antanut tehtäviä toimiston ohi kulkeneille kouluttajille. Näin kouluttajat alkoivat käyttää toista ovea kulkemiseen. Vaikka päälliköt vaihtuivat, silti tapa jäi elämään.

Työyhteisö voi siis sopia keskenään virallisen organisaation ulkopuolella itselleen sääntöjä, joiden mukaan toimitaan. Myös vakiintuneita toimintatapoja voidaan muuttaa ja kehittää yhteisellä päätöksellä. Kun nämä toiminnot tehdään virallisen organisaation ulkopuolella ja sen käskyistä riippumatta, silloin on kyse yksikön epävirallisista normeista. Tällaisten normien määrä ja esiintyminen yksikössä riippuu siitä, millaisia henkilöitä yksikössä työskentelee. Jos työntekijät toimivat aina virallisten ohjeiden mukaan, epävirallisia normeja esiintyy yksikössä vähemmän. Jos taas henkilöstö pyrkii toimissaan soveltamaan ja tekemään asioita omalla tyylillään, epävirallisia normeja kehittyy yksikköön enemmän. Yksikkö, jossa työyhteisö on kiinteä, kehittää usein runsaasti omia normejaan. Ainakin omalta osaltani olen huomannut tämän niissä yksiköissä, joissa olen työskennellyt. Myös henkilöiden persoonat vaikuttavat siihen, kuinka paljon epävirallisia normeja yksikössä esiintyy.

### 2.3.3 Epävirallinen johtajuus epävirallisen organisaation ilmentymänä

Epävirallinen johtajuus on perusyksiköissä melko yleistä. Sen esiintyminen yksikössä riippuu kuitenkin pitkälti siitä, millaisia persoonia yksiköissä työskentelee. Se käsittää kaikkea sitä johtamistoimintaa, mikä yksikössä tapahtuu normaalista hierarkiasta poiketen, esimerkiksi sitä, että joku kokenut kouluttaja johtaa yksikön koulutuksen suunnittelua kokemuksiinsa nojaten, vaikka asiaa virallisesti johtaa ja suunnittelee yksikön varapäällikkö. Epävirallisesta johtajuudesta voi yksikössä olla eri tilanteiden vuoksi sekä hyötyä että haittaa yksikön johtamiselle.

Epävirallinen johtajuus voi olla sekä suoraa johtamistoimintaa että epäsuoraa toimintaa päämäärien saavuttamiseksi. Johtamiseksi voidaan nimittää toimintaa, joka on erityisesti suuntautunut ryhmäpäämäärien saavuttamisen edistämiseen.<sup>114</sup> Näin ollen kaikkea toimintaa, joka edistää ryhmäpäämäärien saavuttamista, on pidettävä

---

<sup>114</sup>Rainio - Helkama (1974), s. 298.



epävirallisena johtajuutena. Tällaista epävirallista johtajuutta voivat olla esimerkiksi jonkun kokeneen kouluttajan antamat vinkit ja ohjeet. Niiden avulla virallinen johtaja ja siten koko ryhmä pääsevät haluttuun tavoitteeseensa, ja kokenut kouluttaja on toiminnallaan edistänyt päämäärien saavuttamista.

Yleensä epävirallinen johtajuus on siis yksikössä kokenempien ohjausta ja vinkkien antamista. Tällaiset tilanteet ovat yksikön johtamisen kannalta hyödyllisiä. Ne edistävät yhteisten päämäärien saavuttamista ja helpottavat osaltaan päällikön toimintaa yksikön johtamistoiminnassa. Toisaalta joissain tilanteissa epävirallisesta johtajuudesta voi olla haittaa yksikön johtamisessa. Tällaisia tilanteita ovat mainitsemani tilanteet huonoista kouluttajan esimerkeistä. Tällainen ”huono” työntekijä saattaa johtaa ympärillään olevia henkilöitä kohti omia päämääriään. Hänen päämääränsä saattavat olla hyvinkin paljon yhteisön päämääristä poikkeavia. Tällöin epävirallinen johtajuus suuntautuu yksikön virallisten tavoitteiden kanssa vastakkaisiksi. Tällainen tilanne hankaloittaa oleellisesti perusyksikön päällikön ja muun henkilökunnan toimintaa. Lisäksi se häiritsee päällikön johtamistoimintaa, kun yksikössä on organisaation yhteisten päämäärien vastustajia, jotka toimivat omien tavoitteidensa edellyttämällä tavalla.

#### 2.3.4 Organisaatiokulttuurin vaikutus epäviralliseen organisaatioon

Perusyksikön organisaatiokulttuuri perustuu siellä toimivien ihmisten persooniin, toiminnan luonteeseen ja ihmisten välisiin suhteisiin. Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat henkilökunnan arvot, asenteet, tunteet, vuorovaikutus ja yhdessä muodostettu normisto. (Ks. luku 2.2.5 Organisaatiokulttuurin käsite s. 28-32) Organisaatiokulttuuri vaikuttaa vahvasti siihen, miten yksikössä toimitaan. Sen muodostuminen on kestänyt vuosia. Sen vaikutukset ilmenevät yksikön tavoitteina, näkyvänä ja kuuluvana käyttäytymisenä. Perusyksikön organisaatiokulttuuria ilmaisevat yksikön kouluttajat havaittavissa olevalla käyttäytymisellään. Toki käyttäytymistä ohjaa puolustusvoimien vahva organisaatiokulttuuri. Silti yksiköittäin voidaan tehdä havaintoja organisaatiokulttuurista seuraamalla henkilökunnan käyttäytymistä.

Perusyksikön organisaatiokulttuurin ilmentymistä ovat esimerkiksi henkilökunnan asennoituminen työntekoon ja suhtautuminen työtovereihin ja varusmiehiin. Itsessään

se on henkilöiden suhtautumista ympäristöön ja todellisuuteen. Organisaatiokulttuuri on yksikön toiminnan perustana, se on jäävuorimallin piilevää osaa tai Scheinin perusoletuksia. Perusyksikön organisaatiokulttuuri on yksikön elämäntapa. Yksikkö on kehittänyt sen käsitelläkseen ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia.<sup>115</sup> Eräänlaista organisaatiokulttuurin ilmenemistä on kuvattu edellä normien muodossa. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa normien syntyyn ja ohjailee niiden ilmenemistä. Organisaatiokulttuurin ja organisaation ilmapiirin välistä rajaa on kokemattoman vaikea osata erottaa. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan ajallisesti pysyvää järjestelmää, ja ilmapiiri on taas tietyllä hetkellä ilmaistu arvio samasta asiasta.<sup>116</sup>

### 3. PERUSYKSIKKÖ

#### 3.1 Perusyksikön virallinen organisaatio

Perusyksikkö organisaationa on perinteinen linjaorganisaatio. Tosin siinä on joitain heijastumia linja-esikuntaorganisaatiosta. Tämä ilmenee yksikköpuseerin ja varapäällikön asemassa, sillä he toimivat päällikön alaisuudessa ja ohjaavat päällikön tekemien linjausten mukaisesti yksikön hallinnointia ja osin myös koulutusta. Perusyksikössä kaikki tapahtuu päällikön alaisuudessa, ja hallinnollisista asioista vastaavat myös yksikköpuseeri ja varapäällikkö päällikön määrittämällä tavalla. Varsinainen toiminta ja koulutus perusyksiköissä toteutetaan joukkueissa tai jaoksissa sen mukaan, minkä aselajin perusyksiköstä on kysymys. Eri aselajien perusyksiköillä eli esimerkiksi jääkärikomppaniolla ja kenttätykistöpatterilla ei ole virallisessa organisaatorakenteessa suuria eroja. Kaikissa yksiköissä toimintaa johtavat päällikkö ja hänen alaisuudessaan toimivat varapäällikkö, yksikköpuseeri ja joukkueiden tai jaosten johtajat ja kouluttajat.<sup>117</sup>

Henkilökunnan kannalta perusyksiköiden johtosuhteet ja hallinnolliset periaatteet ovat samanlaiset kaikissa perusyksiköissä aselajista riippumatta. Organisaatorakenteeltaan yksiköt ovat pääsääntöisesti samanlaisia palkatun henkilöstön osalta. Eroja syntyy siitä,

<sup>115</sup>Schein (1987), s. 26.

<sup>116</sup>Laaksonen (2004), s. 40.

<sup>117</sup>Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus (1996), s. 13-19.

millaisia tehtäviä perusyksikkö on saanut ja kuinka moneen eri tehtävään se kouluttaa varusmiehiä. Perusyksiköissä voi olla esimerkiksi eri linjoja, esimerkiksi tuliasema- ja tulenjohtolinja. Tällöin organisaatio muuttuu siten, että linjanjohtajat johtavat omaa linjaansa päällikön alaisuudessa, ja heidän alapuolellaan organisaatiossa toimivat jaosten ja tulenjohtueiden kouluttajat.

Perusyksikkö on organisaationa selkeä ja hierarkkinen. Se on oma hallinnollinen kokonaisuutensa, jossa kaikki toiminnot hallinnosta koulutukseen tapahtuvat päällikön alaisuudessa. Perusyksikkö toteuttaa saamansa koulutustehtävät ja veloitteet itsenäisesti saamiensa perusteiden mukaisesti. Tämä tapahtuu kaikissa perusyksiköissä joukko-osaston antamien rajojen sisällä aselajeista huolimatta. Toiminnot perusyksiköiden sisällä ja niiden välillä tulisi hoitaa virkatietä pitkin. Samoin toimitaan hoidettaessa asioita joukkoyksikön tai joukko-osaston kanssa.

Usein virkatie saatetaan kokea kankeaksi ja se synnyttää epävirallisia yhteydenottoja erityisesti toimittaessa varastojen ja toisten perusyksiköiden kanssa. Useimmiten virkatietä noudatetaan toimittaessa ylemmän johtoportaan, kuten joukkoyksikön tai joukko-osaston esikunnan kanssa. Syynä tähän lienee se, että toiminta koskettaa muitakin tahoja kuin pelkkiä perusyksiköitä. Toinen syy on myös hierarkkinen järjestelmä, jossa ylempää johtoporrasta halutaan lähestyä virallisen käytännön mukaan. Toisaalta myös järjestelmän toimivuuden kannalta on hyvä noudattaa virkatietä. Tämä sen takia, että ylemmillä johtoportilla on käsiteltäviä asioita melko paljon, ja jos toiminta ei ole kontrolloitua, ylemmällä johtoportilla voi olla ongelmia tehtävien toteuttamisessa. Käsiteltävät asiat on helpompi toteuttaa silloin, kun ne hoidetaan tiettyjen toteuttamiskelpoisten ja vakioitujen menetelmien avulla.

### 3.1.1 Perusyksikön kokoonpano

Perusyksikön kokoonpano vaihtelee joukko-osastoittain ja sen tehtävän mukaan, mikä perusyksiköllä kulloinkin on varusmieskoulutuksessa. Perusyksikön kokoonpanon muodostaminen vaihtelee yksikön päätehtävän ja sodan ajan joukkojen tuottamistehtävän mukaan. Lisäksi siihen voivat vaikuttaa koulutettavien määrä, koulutusryhmien muodostamistarve, majoitus- ja koulutustilat, koulutushenkilöstön

määrä ja ammattitaito sekä valmiustehtävät. Kokoonpanoa voidaan tarpeen tullen muuttaa kullekin koulutuskaudelle sopivaksi. Kokoonpanossa tehtävät muutokset hyväksyy aina joukko-osaston komentaja.<sup>118</sup> Joukko-osasto ja joukkoyksikkö antavat tietyt perusteet perusyksikön organisaatiosta ja nimeävät perusyksikköön henkilökunnan. Lisäksi ne käskvät perusyksikölle koulutuskausittain erityistehtäviä ja koulutukseen liittyviä kaikkia varusmiehiä koskettavia tapahtumia. Saamiensa perusteiden sekä voimassa olevien käskyjen ja määräysten perusteilla perusyksikön päällikkö suunnittelee, kuinka hän käyttää yksikössään olevaa henkilöstöä saamansa tehtävän täyttämiseen.

Perusyksikön kokoonpanoon kuuluvat perusyksikön päällikkö, varapäällikkö, yksikköpseeri ja kyseessä olevaan perusyksikköön kouluttajatehtäviin määrätty henkilökunta. Tällaisia henkilöitä voivat olla peruskoulutetut upseerit ja opistoupseerit, sotatieteen kandidaatit ja maisterit, määräaikaiset reserviupseerit ja sopimussotilaat. Lisäksi perusyksikössä kouluttajana voi olla sotilasammattihenkilöitä tai määräaikaisia kouluttajia, esimerkiksi kesätöissä olevia kadetteja. Perusyksikön hallinnollisissa tehtävissä voi toimia siviilihenkilöitä, esimerkiksi toimistosiihteereitä. Sotilasammattihenkilöt saattavat toimia perusyksikössä myös jonkin alan erityisosaajina. Tällaisia aloja voivat olla tekniset asejärjestelmät tai viestivälineet. Varusmiesten määrä perusyksikön kokoonpanossa vaihtelee kulloisenkin koulutustehtävän mukaan. Se voi vaihdella muutamasta kymmenestä yli kolmeensataan henkilöön.<sup>119</sup>

Tyypilliseen perusyksikköön voivat kuulua esimerkiksi päällikkö, varapäällikkö, yksikköpseeri, kahdeksan opetusupseeria ja kaksi sopimussotilasta. Tällöin perusyksikköön kuuluu 13 henkilöä. Perusyksikössä voi parhaimmillaan työskennellä useita erilaisia henkilöstöryhmiä. Tällöin työyhteisössä voi olla edustettuina myös useita erilaisia arvomaailmoja ja mielipiteitä. Tämä henkilöstön heterogeisuus saattaa aiheuttaa ristiriitatilanteita työyhteisössä ja vaikuttaa heikentävästi työyhteisön kiinteyteen. Toisaalta se voi parhaimmillaan olla rikkaus työyhteisölle, jossa vallitsee hyvä henki. Tällöin työyhteisö saa vaikutteita monilta eri tahoilta. Perusyksikössä

<sup>118</sup>Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus (1996), s. 13.

Ville Vuorio: Perusyksikön päällikön tehtäväkuvaus. Helsinki 1997, s. 3.

<sup>119</sup>Vuorio (1997), s. 3.

työskennellessä joutuu siis parhaimmillaan tekemisiin useiden erilaisten henkilöstöryhmien kanssa, ja tämä lisää sosiaalista vuorovaikutusta. Toisaalta se voi myös altistaa henkilöstön eri ryhmien välisiin ristiriitatilanteisiin, mikä saattaa heikentää työyhteisön kiinteyttä. Useat erilaiset henkilöstöryhmät asettavat haasteita myös perusyksikön päällikölle. Hän joutuu johtamistoiminnassaan ottamaan huomioon eri henkilöstöryhmät, ja hänen pitäisi omalla toiminnallaan ohjata työyhteisöä työskentelemään yhteisten päämäärien hyväksi.

### 3.1.2 Perusyksikön ja sen henkilöstön tehtävät

Perusyksikön päätehtävänä rauhan aikana on kouluttaa sodan ajan joukkoihin sijoituskelpoisia taistelijoita. Lisäksi niiden tulee ylläpitää sellaista valmiutta, että siirtyminen rauhan ajan tehtävistä kriisin uhan ja kriisinaikaisiin tehtäviin sujuisi ongelmitta ja tarkoituksenmukaisesti. Tällaisen tehtävän toteuttaminen edellyttää perusyksiköiltä suunnitelmallista ja pitkäjännitteistä työtä.<sup>120</sup> Sodan ajan joukkojen tuottamistehtävät käskää perusyksiköille joukko-osasto kulloisenkin tarpeen mukaan. Lisäksi joukko-osasto määrittää kullekin perusyksikölleen tietyt valmiustehtävät, joiden suorittamisesta perusyksikön päällikkö vastaa suoraan joukko-osaston komentajalle. Tällaisia valmiustehtäviä voivat olla esimerkiksi vartiointiin ja valmiuden kohottamiseen liittyvät toimenpiteet ja tehtävät. Päätehtäviensä lisäksi perusyksikkö voi osallistua myös joukko-osaston koulutukseen ja kertausharjoituksiin.

Perusyksikköä johtaa perusyksikön päällikkö. Hän vastaa yksikkönsä sotilaallisesta kunnosta ja kurista, yksikössä palvelevien isänmaallisesta hengestä ja kansalaiskunnosta sekä työ- ja palvelusturvallisuudesta.<sup>121</sup> Perusyksikön päällikön tulee siis jatkuvasti olla selvillä yksikkönsä tapahtumista. Hänen tulee tietää yksikkönsä vahvuus ja tuntea alaisensa siten, että tietää heidän kykynsä, harrastuksensa, terveydentilansa ja elämänolonsa. Näitä tietoja päällikkö tarvitsee esimerkiksi eri oppilasvalintoja varten. Tiedot päällikkö hankkii henkilöasiakirjoista ja keskustelemalla henkilökohtaisesti kunkin alaisensa kanssa. Päällikkö ohjaa alaisiaan ongelmatilanteissa, ja hänen on annettava kaikille mahdollisuus tulla keskustelemaan

---

<sup>120</sup>Pääesikunnan koulutusosasto: Sotilasjohtaja I osa. Helsinki 1991, s. 222.

<sup>121</sup>Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus: Perusyksikön päällikön ohje, Vaasa 1996, s. 13.

asioistaan luottamuksellisesti kanssaan. Päällikön tulee järjestää säännöllisesti varusmiehille mahdollisuus esittää palvelukseen liittyviä kysymyksiä. Hänen tulee olla esimerkkinä yksikössään ja omalla toiminnallaan edistää alaisissaan terveellisiä elämäntapoja. Päällikkö osallistuu yksikön vapaa-ajan tapahtumiin ja on vaikuttamassa yksikön yhteishengen kehittämiseen. Perusyksikössä päällikkö toimii hyvän sotilaan esimerkkinä käyttäytymällä sotilaallisesti ja olemalla lojaali omille esimiehilleen.<sup>122</sup>

Perusyksikön päällikkö vastaa yksikkönsä pääkouluttajana koulutuksesta ja asetettujen koulutustavoitteiden saavuttamisesta. Hän vastaa valmiustehtävien noudattamisesta ja toteutumisesta sekä alaistensa hyvinvoinnista ja oikeudenmukaisesta kohtelusta. Lisäksi päällikkö vastaa yksikkönsä hallinnosta, huollosta ja yksikön hallussa olevasta valtion omaisuudesta.<sup>123</sup> Hän on siis vastuussa kaikesta, mitä hänen yksikössään tapahtuu. Hänen tulee siis valvoa, että koulutus ja hallinto toimivat annettujen käskyjen ja ohjeiden mukaisesti. Päällikön pitää olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen kaikkia kohtaan. Hänen pitää tuntea yksikkönsä pääkoulutushaaran mukaiset tehtävät ja osata niiden kouluttaminen. Lisäksi hänen pitää tuntea koulutustehtävään liittyvät ohjeet, määräykset, käskyt, pysyväisasiakirjat ja varomääräykset. Päällikön täytyy tuntea vastuunsa kaikissa tilanteissa, ja hänen pitää olla lojaali omille esimiehilleen, jotta hän voi vaatia samaa omilta alaisiltaan.

Perusyksikön varapäällikkö on päällikön apuna yksikön johtamistoiminnassa ja koulutuksen suunnittelussa. Varapäällikkö vastaa koulutuksesta annettavien käskyjen ja suunnitelmien valmistelusta sekä suunnittelee ja johtaa perusyksikön varusmiesjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen. Hän toimii myös päällikön sijaisena, minkä vuoksi päällikön on pidettävä hänet selvillä suunnitelmistaan. Yksikön varapäällikön tehtäviin kuuluu valmistella yksikön koulutuskausuunnitelmat ja viikko-ohjelmat päällikön allekirjoitettaviksi. Lisäksi hän seuraa kulutuskausuunnitelman toteutumista. Varapäällikkö vastaa upseerikokelaiden ja ryhmänjohtajien johtaja- ja kouluttajakoulutuksen toteuttamisesta hänelle annettujen perusteiden mukaisesti. Hän vastaa myös varusmiesjohtajien johtajuuskansioiden ja opintokirjojen asianmukaisesta täyttämisestä. Lisäksi varapäällikkö vastaa käsketyltä osin yksikön harjoitusten

---

<sup>122</sup>Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus (1996), s. 13-14.

Päaesikunnan koulutusosasto: Yleinen palvelusohjesääntö, Hämeenlinna 2002, s. 35.

<sup>123</sup>Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus (1996), s.14-15.

suunnittelusta ja johtamisesta sekä johtaa yksikön koulutustulosten seuranta ja raportointia. Varapäällikkö tekee yhteistyössä joukkueiden kouluttajien kanssa esitykset varusmiesten kursseille komentamisesta ja sijoittamisesta sodan ajan joukkoon.<sup>124</sup>

Perusyksikön yksikköpseeri johtaa yksikön huoltoa. Hän on vastuussa yksikön sisäjärjestyksestä sekä kiinteistön ja kaluston hoidosta. Hänellä on tärkeä osa nuorten sotilaiden kasvattajana ja opastajana. Hän huolehtii omalta osaltaan kurin ja järjestyksen ylläpidosta, sekä oikean hengen luomisesta yksikössä ja toimii kurinpitoesimiehenä valtuuksiensa puitteissa. Yksikköpseeri osallistuu päällikön määräysten mukaisesti myös koulutustehtäviin. Yksikköpseerin täytyy siis tuntea alaisensa ja tietää heidän taustansa. Lisäksi hänen tulee olla selvillä yksikön vahvuudesta ja mahdollisilla komennuksilla tai lomalla olevista varusmiehistä. Yksikköpseeri ylläpitää henkilöasiakirjoja ja luetteloita. Lisäksi hän vastaa varusmiesten päivärahoista ja loma-asioista. Tämän takia yksikköpseerin on oltava oikeudenmukainen ja asetettava itsensä varusmiesten käytettäväksi ongelmatilanteissa. Kun yksikköpseeri hoitaa tehtävänsä tunnollisesti, hän luo varusmiehille hyvät edellytykset keskittyä palveluksen suorittamiseen, ilman että heidän täytyy huolehtia arkirutiinien toteutumisesta.<sup>125</sup>

Joukkueiden tai jaosten johtajiksi määrätyt ovat yksikön kouluttajia ja kasvattajia. He toimivat koulutusosastojen ja joukkueiden (vast) johtajina, varajohtajina ja muissa koulutustehtävissä yksikön päällikön määräämällä tavalla. Heidän tulee hallita oman alansa ohjesäännöt, oppaat, pysyväisasiakirjat ja varomääräykset. Kouluttajien tulee ylläpitää omaa ammattitaitoaan ja valmiuksiaan toimia tehtävässään. Kouluttajien tulee tuntea alaisensa, jotta he voivat ottaa huomioon heidän erityistarpeensa palveluksen aikana. Kouluttajien pitää olla oikeudenmukaisia ja esimerkillisiä alaistensa keskuudessa. Heidän pitää valvoa alaistensa tekemisiä ja tarvittaessa ohjata ja opastaa nuoria sotilaita sotilasorganisaatiossa toimimisessa sekä myös siviilielämään liittyvissä tapauksissa. Kouluttajat kasvattavat omalla esimerkillään ja ammattitaidollaan

---

<sup>124</sup>Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus (1996), s.16.

<sup>125</sup>Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus (1996), s. 17.  
Pääesikunnan koulutusosasto (2002), s. 38-39.

alaisistaan yhtenäisen ja hyvähenkisen joukon, jolla on edellytykset ja kyky toimia sodan ajan tehtävässään.<sup>126</sup>

Perusyksikön huolto- ja erikoishenkilöstö vastaa alansa materiaalin asianmukaisesta hoidosta ja varastoinnista sekä osallistuu yksikkönsä koulutukseen. Heidän tulee pitää itsensä ajan tasalla omaa alaansa koskevissa asioissa ja informoida muuta yksikön henkilökuntaa oman alansa asioista. He tekevät omaa alaansa koskevat esitykset päällikölle ja ohjaavat ja neuvovat muuta henkilöstöä alaansa liittyvissä asioissa. He vastaavat oman alansa materiaalista yksikössä ja osallistuvat koulutukseen päällikön käskemällä tavalla. Perusyksikössä työskentelevät määräaikaiset kouluttajat toimivat joukkueen johtajina, varajohtajina tai kouluttajina päällikön käskemällä tavalla.<sup>127</sup>

### 3.1.3 Perusyksikkö työympäristönä

Perusyksikkö on itsenäinen työpiste, joka toteuttaa saamaansa tehtävää sille annettujen resurssien puitteissa. Perusyksikön päällikölle ja hänen tehtävilleen on asetettu vaatimukset organisaation ohjeissa, ohjesäännöissä ja käskyissä. Päällikön tulee olla asiantuntija oman yksikkönsä koulutusta, ihmisten johtamista, oikeudenhoitoa, hallinnollisia tehtäviä ja sosiaaliasioita koskevissa asioissa.<sup>128</sup> Perusyksikön päällikkö suunnittelee yksikkönsä henkilöstön käytön ja yksikön toiminnan saamiensa perusteiden mukaisesti. Päällikkö on haasteellisessa asemassa suunnitellessaan ja johtaessaan yksikköään. Hänen täytyy pohtia henkilöstön käyttöä eri tehtäviin, määrärahojen käyttöä ja tehdä henkilöarviointeja alaisistaan. Uuden palkkausjärjestelmän myötä päällikön tekemillä arvioinneilla on merkitystä henkilöiden palkkaukseen. Tällaisia päätöksiä tehtäessä päällikön on toimittava ehdottoman luotettavasti ja oikeudenmukaisesti kaikkia alaisiaan kohtaan. Päällikön pitää pyrkiä kaikissa tilanteissa pystyä pitämään alaiensa puolta ja huolehtia heidän hyvinvoinnistaan ja työolosuhteistaan.

---

<sup>126</sup>Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus (1996), s. 18.

<sup>127</sup>Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus (1996), s. 18-19.

<sup>128</sup>Ville-Veikko Vuorio: Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä. Helsinki 2001, s. 23.



Perusyksikkö on työympäristönä haasteellinen kaikille siellä työskenteleville, sillä työtehtävät ovat monimuotoisia ja niiden toteuttaminen on melko itsenäistä. Lisähaasteita henkilöstölle asettaa työskentely ihmisten parissa. On syytä muistaa myös varusmieskoulutuksessa, että joukossa ei ole kahta samanlaista naista tai miestä. Joukkoa ei kannata edes yrittää puristaa samaan muottiin, vaan joukon erilaisuutta täytyy pitää voimavarana. Kaikessa koulutuksessa varusmiehiä pitää käsitellä omina yksilöinä ja yksilöiden kautta yrittää vaikuttaa myönteisesti joukon yhteishenkeen ja kiinteyteen. Sen lisäksi, että henkilökunnan vuorovaikutustaidot ovat jatkuvassa käytössä, täytyy heidän myös kehittää valmiuksiaan opettajana ja oppimisen ohjaajana. Tähän liittyy pedagogisten valmiuksien ylläpidon lisäksi myös muuttuva ja uusiutuva kalusto, minkä vuoksi henkilökunnan ammattitaitoa eri laitteisiin ja järjestelmiin täydennetään jatkuvasti erilaisilla kursseilla.

Työskentely perusyksikössä on siis haasteellista ja vaatii jatkuvaa itsensä kehittämistä. Koska suurimmaksi osaksi perusyksiköissä työskentelee peruskoulutettua henkilökuntaa, työyhteisön yhteiset arvot ja ohjauksäännöt ovat usein kaikille itsestäänselviä. Useimpien ajatusmaailma on myös samankaltainen ja keskustelut liittyvät usein johonkin kaikille läheiseen aihepiiriin. Koska yksiköissä on aiemmin työskennellyt vain sotilaita, kaikilla on ollut lähes samanlainen arvomaailma. Siksi yksikön henkilökunnan väliset ajatusmaailmaan kohdistuvat ristiriidat ovat olleet vähäisiä, joskin eri ryhmien välillä on esiintynyt jonkinlaista oman ryhmän arvostamista ja muiden sortamista. Nykyisin tällainen upseeriston ja opistoupseereiden välinen kuilu on kadonnut yksiköistä. Tämä on varmaankin johtunut yhteiskunnassa tapahtuneesta muutoksesta ja siitä, että tiiviissä työyhteisössä joutuu toimimaan kaikkien ihmisten parissa. Kun vielä sotilaat ovat muuttaneet enemmän pois sotilasalueilta ja upseerikerhojen sekä toimiupseerikerhojen toiminta on vähentynyt ja niitä on yhdistetty varuskuntakerhoiksi, niiden jäsenten on ollut ehkä helpompaa lähentyä toisiaan.

Nykyään, kun perusyksiköissäkin työskentelee enemmän siviilihenkilöstöä, erilaisia arvoja ja ajatusmalleja on enemmän. Tämä saattaa aiheuttaa ristiriitoja henkilöstön välille. Toisaalta sotilashenkilöstön on ollut pakko muuttaa suhtautumistaan siviilityöntekijöihin, sillä heidän määränsä on lisääntynyt viime aikoina. Nykyisen kehityksen myötä siviilityöntekijöiden määrä kasvaa entisestään. Tämä pakottaa perusyksiköidenkin sisällä henkilöstön muuttamaan asennoitumistaan, jos joissain

tapauksissa kielteisiä asenteita on esiintynyt. Henkilöstöasioiden hoidossa päällikön merkitys on korostunut. Päällikkö joutuu miettimään omaa johtamistaan siitä näkökulmasta, kuinka hän onnistuu saamaan eri henkilöstöryhmistä olevat työntekijät työskentelemään yhteisten tavoitteiden puolesta.

## 3.2 Perusyksikön päällikkö johtajana

### 3.2.1 Perusyksikkö johtamisympäristönä

Päällikkö vastaa yksikössään johtamisen lisäksi hallinnosta ja koulutuksesta. Tehtävien määrä ja laatu edellyttävät päälliköltä suurta perehtyneisyyttä, tehtävien delegointia ja asiantuntijoiden hyväksikäyttöä. Päällikön on myös kyettävä kasvamaan tehtävässään sekä hyväksymään ja hyödyntämään omat vahvuutensa ja heikkoutensa johtajana.<sup>129</sup> Johtaminen perusyksikössä voidaan jakaa ihmisten (leadership) ja asioiden (management) johtamiseen. Liike-elämässä tarkasteltaessa yritysten johtamista, johtajuus voidaan jakaa myös seuraavalla tavalla: liikkeen johtaminen (management) ja esimiehenä toimiminen (leadership).<sup>130</sup> Sotilasorganisaation johtaminen siviiliorganisaatioista poikkeaa siinä, että johtamistehtäviä valmistaudutaan toteuttamaan kolmessa erilaisessa ympäristössä: rauhan, sodan uhan ja sodan aikana.<sup>131</sup> Johtaminen perusyksikössä käsittää sodanajan, kriisinajan, rauhanajan ja kokonaisuomaanpuolustuksen toimintaympäristöt.<sup>132</sup> Tämä johtuu puolustusvoimien organisaatiosta. Se toimii kokoonpanossa, josta siirtyminen poikkeusolojen organisaatioon olisi mahdollisimman yksinkertaista. Lisäksi rauhan ajan tärkeimpänä tehtävänä on sotakelpoisen, itsenäiseen toimintaan kykenevän joukon tuottaminen. Jokaisella perusyksiköllä on joukko-osastossa omat valmiustehtävänsä ja kaikilla perusyksikön henkilökuntaan kuuluvilla on oma sodanajan tehtävänsä.

Perusyksikön päällikkö joutuu työssään tekemisiin kaikkien sotilasjohtamisen toimintaympäristöjen kanssa. Asevelvollisten ja heidän omaistensa sekä

---

<sup>129</sup> Vuorio (2001), s. 23.

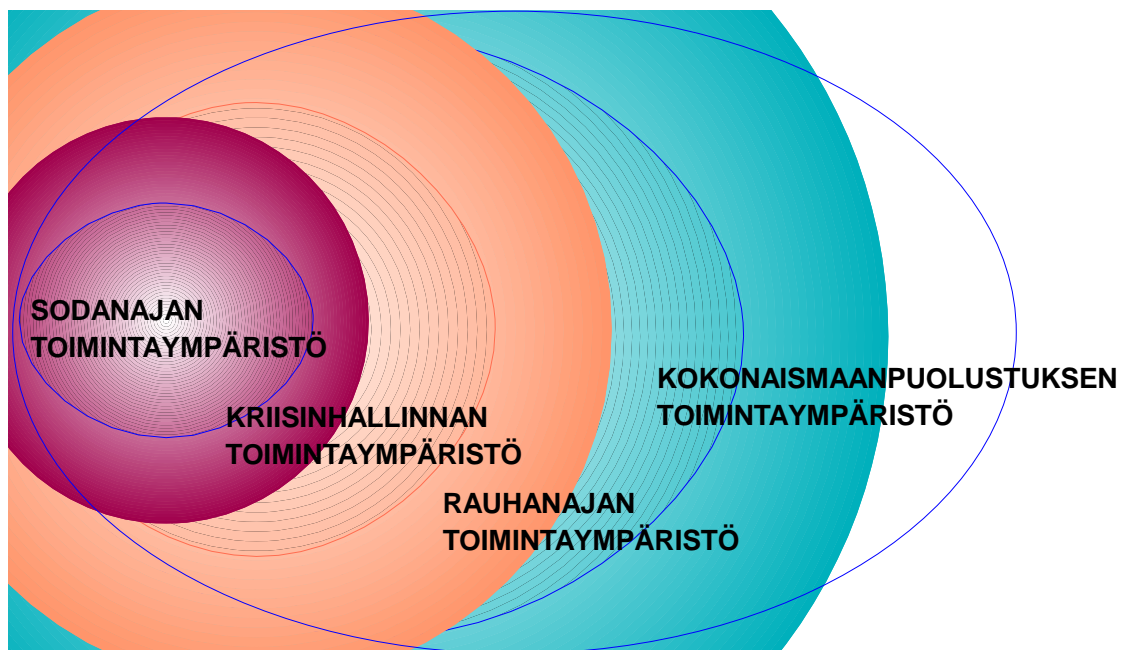
Vuorio (1997), s. 11.

<sup>130</sup> Matti Peltonen – Pekka Ruohotie: Ihmisten johtaminen. Keuruu, 1991, s. 150.

<sup>131</sup> Varjonen (2000), s. 62.

<sup>132</sup> Johtamisen laitos: Johtamisen kokonaisuus –luentoesitys 1.3.2005.

siviiliympäristön kanssa toimiessaan päällikkö toimii kokonaismaanpuolustuksen toimintaympäristössä. Rauhanajan koulutustehtävässä ja siihen liittyvässä suunnittelussa ja johtamisessa päällikkö toimii rauhanajan toimintaympäristössä. Valmiustehtävien suunnittelussa ja toteutuksen valmistelussa ja koulutuksessa päällikkö on tekemisissä kriisinajan toimintaympäristön kanssa. Suunnitellessaan ja kouluttautuessaan omaan sodanajan tehtäväänsä päällikkö toimii sodanajan toimintaympäristössä. Minna Syrjänen on katsonut sotilasorganisaation muodostuvan kahdesta eri organisaatiosta, vaikka rauhanajan organisaatio pyrkii olemaan lähellä poikkeusolojen organisaatiota. Syrjäsen mukaan toinen organisaatioista on olemassa vain paperilla ja suunnitelmissa.<sup>133</sup>



**KUVA 8.** Sotilasjohtamisen toimintaympäristöt (Johtamisen laitos: Johtamisen kokonaisuus 1.3.2005)

Perusyksikön päällikön johtaminen voidaan jakaa ihmisten ja asioiden johtamiseen. Managementin alueella johtaminen on asioiden johtamista, ja johtamisen toimintaympäristön syntyyn vaikuttaa ympäröivän organisaation rakenne, kuten kuvasta 7 on havaittavissa. Perusyksikön päällikön toimenkuvassa asioiden johtamista ovat esimerkiksi harjoitusten, koulutuskausisuunnitelmien ja läpivientien suunnittelu ja niihin

<sup>133</sup>Syrjänen (2003), s. 55.

mahdollisesti liittyvän budjetin suunnittelu. Hyvä päällikkö on hyvä organisoimaan, tekee toteuttamiskelpoisia päätöksiä ja kykenee valvomaan niiden toteutumista. Päällikkö, joka on hyvä asioiden johtaja, kykenee ennakoimaan ja huomioimaan mahdolliset yllättävät tilanteet johtamistoiminnassaan.<sup>134</sup> Management-johtamiseen kuuluvat esimerkiksi muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja projektijohtaminen. (ks. kuva 7) Perusyksikössä päällikkö törmää myös näihin käsitteisiin, ja päällikön pitäisi yksikön pääkouluttajana kyetä hyvään osaamisen johtamiseen. Tätä kautta päällikkö kehittää oman yksikkönsä ammattitaitoa ja sitoutumista työhön. Jos katsotaan päällikön johtamista sodanajan johtajan näkökulmasta, sotilasjohtamisessa operaatiotaito ja taktiikka sekä taistelutekniikka kuuluvat asioiden johtamiseen.

Leadershipin alueelle perusyksikön päällikkö joutuu tekemisiin johtaessaan alaisinaan toimivia varusmiehiä ja henkilökuntaa. Erityisesti henkilökunnan keskuudessa päällikön taidot ihmisten johtajana joutuvat koetukselle. Päällikkö vaikuttaa henkilöarvointien kautta alaistensa palkkaan. Tämä edellyttää päälliköltä jatkuvaa seuranta, riittävää palautteen antoa sekä avoimuutta ja vuorovaikutusta. Päällikön on asetettava alaisensa työnkuva ja tavoitteet riittävän selkeäksi, jotta henkilön arviointi voidaan suorittaa.<sup>135</sup> Ihmisten johtaminen vaatii perusyksikön päälliköltä selkeää suunnan määrittämistä, alaisten sitouttamista, motivointia, innostamista, oppimisedellytysten luomista ja muutosten hyväksymistä. Ihmisten johtaminen on asioiden tekemistä yhdessä ihmisten välityksellä, motivointia, innostamista, tavoitteiden asettamista sekä organisaatiokulttuurin rakentamista ja ylläpitoa.<sup>136</sup>

Leadershipin alueella johtamiseen vaikuttaa johdettavassa organisaatiossa vaikuttava organisaatiokulttuuri. (ks. kuva 7) Puolustusvoimissa on omanlaisensa organisaatiokulttuuri ja jokaiseen perusyksikköön on muovautunut omanlaisensa organisaatioilmapiiri (työilmapiiri, organisaatioilmasto). Ilmapiiri on organisaatiokulttuurin yksi taso, prosessi, jonka avulla yksilö pyrkii kuvailemaan

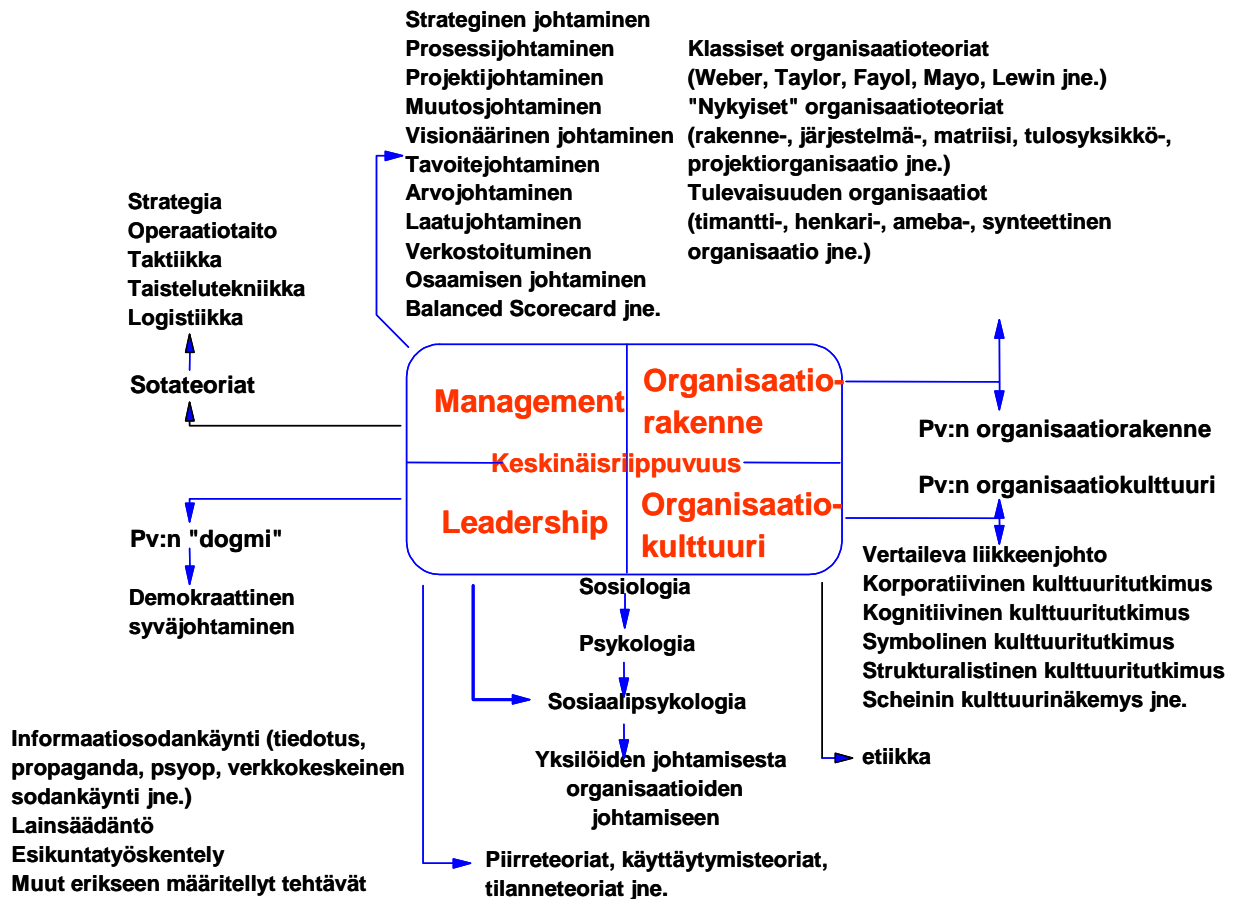
<sup>134</sup>Mikko Valtanen: Rauhanajan perusyksikkö johtamisympäristönä. Luento Maanpuolustuskorkeakoululla 11.5.2004.

Jami Virta: Perusyksikön päällikkö henkilöstöjohtajana. Luento Maanpuolustuskorkeakoululla 11.5.2004.

<sup>135</sup>Jami Virta: Perusyksikön päällikkö henkilöstöjohtajana. Luento Maanpuolustuskorkeakoululla 11.5.2004.

<sup>136</sup>Mikko Valtanen: Rauhanajan perusyksikkö johtamisympäristönä. Luento Maanpuolustuskorkeakoululla 11.5.2004.

työympäristöään.<sup>137</sup> Johdettavan yksikön organisaatioilmapiiri voi vaikuttaa ratkaisevasti päällikön johtamiseen. Erityisesti yksikön henkilökunta, erilaiset yksilöt, saattavat oleellisesti muuttaa ihmisten johtamista ja suhtautumista.



**KUVA 9.** Johtamisen tutkimuksen ja opetuksen kokonaiskenttä (Johtamisen laitos: Johtamisen kokonaisuus 1.3.2005)

Päälliköksi ei kukaan ole valmis, vaan päällikön johtamistoiminta opitaan käytännössä. Oppaissa, ohjeissa ja koulutuksessa nuori upseeri saa teoreettisen taustan perusyksikön johtamiseen ja perusteet soveltaa teoriaa käytännössä. Vuorion (1997) tekemän tutkimuksen mukaan oppaat ja ohjesäännöt ovat auttaneet päälliköitä lähinnä hallinnollisissa ongelmatilanteissa asioiden johtajina. Ihmisten johtaminen opitaan kokemusten kautta, mikä vaatii päälliköiltä halua kehittyä johtajana. Nuori upseeri

<sup>137</sup>Laaksonen (2004), s. 40.

tarkkailee omia päälliköitään ja kokemukset hyvästä johtamisesta ovat arvokkaita omalle johtajana kehittymiselle.<sup>138</sup>

Vuorio (1997) havaitsi tekemässään tutkimuksessaan viisi perustekijää, jotka ovat päällikön keskeisiä keinoja johtaa eri henkilöstöryhmiä.

1. **Alaisen yksilöllinen kohtaaminen ja ohjaus.** Selkeä tavoitteiden asettelu ja kahdenkeskinen keskustelu. Palautteen antaminen ja positiivinen kannustaminen.
2. **Alaisen sitouttaminen yksikön tavoitteisiin.** Suunnitteluvastuun antaminen alaisille ja usko alaisen kykyyn tehdä työnsä hyvin.
3. **Oma esimerkki.** Rehellisyys ja oikeudenmukaisuus sekä näkyminen koulutuksessa.
4. **Yhteishengen ja työilmapiirin kehittäminen ja ylläpitäminen.**
5. **Asiantuntija oman yksikkönsä keskeisissä koulutusasioissa.** Halu kehittyä ja ohjata alaisia sekä kannustaa heitä omalla innostuksella.<sup>139</sup>

Päälliköllä on johdettavanaan useita eri henkilöstöryhmiä, joita kaikkia yhdistävät yksilölliset arvot ja asenteet. Vaikuttamalla alaisten arvoihin ja asenteisiin pysyvästi päälliköllä on mahdollisuus saada alaiset syvään sitoutumiseen ja omaehtoiseen haluun tehdä parhaansa. Eri henkilöstöryhmien sitouttaminen työhönsä vaatii hyvää ihmistuntemusta ja alaisten tuntemista.<sup>140</sup> Toinen asia, joka päälliköiden pitää myös huomata, on yksilöiden pyrkimys kehittyä. Useimpien yksilöiden uskotaan pyrkivän kehittämään itseään, mikäli ympäristö tarjoaa tähän mahdollisuuksia, tukea ja haasteita.<sup>141</sup> Saadakseen alaisensa sitoutumaan ja tekemään parhaansa päällikön on tuettava alaisten pyrkimyksiä kehittyä. Tukea on annettava sekä ammatillisissa asioissa että johtajana kehittymisessä.

<sup>138</sup>Vuorio (1997), s. 30.

<sup>139</sup>Vuorio (1997), s. 30-31.

<sup>140</sup>Vuorio (1997), s. 31.

<sup>141</sup>Wendell L. French – Cecill H. Bell: Organisaation kehittäminen. Helsinki, 1975, s. 77.

### 3.2.2 Puolustusvoimien johtamiskulttuuri johtamisen apuna

Puolustusvoimissa on ollut vuodesta 1998 lähtien käytössä johtajakoulutusohjelma kaikessa johtamisen opetuksessa. Ohjelman kehittäjänä on ollut Vesa Nissinen. Hänen mukaansa johtajakoulutusohjelma on syväjohtamisen periaatteiden ympärille rakennettu järjestelmä.<sup>142</sup> Johtajakoulutusohjelman menetelmätieto perustuu konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen.<sup>143</sup> Syvän johtamisen malli perustuu viimeisten yli 20 vuoden aikana kehittyneeseen transformationaalisen johtajuuden<sup>144</sup> teoriaan.

Todistusaineistoa mallin tueksi on kehittynyt kaikilta organisaatiotasoilta kaikista yhteiskuntamuodoista.<sup>145</sup> Mallin alullepanijana voidaan pitää James McGregor Burnsia ja pääasiallisena kehittäjänä Bernard Bassia.<sup>146</sup> Teoksessaan ”Leadership and Performance Beyond Expectations” Bass on esitellyt transformatiivisen johtajuuden viitekehyksen sekä mallit ja mittarit johtamiskäyttämisen arviointiin.<sup>147</sup> Transformationaalisia johtajia on tehtyjen tutkimusten perusteella pidettävä tehokkaimpina johtajina. Tällaisten transformationaalisten johtajien käyttäytymisprofiili on samanlainen yli organisaatio- ja kulttuurirajojen.<sup>148</sup>

Syvän johtamisen malli painottaa ihmisten johtamisen merkitystä, mutta johtaminen rakentuu johtajan ammattitaidon ja selkeän asioiden johtamisen varaan.<sup>149</sup> Mallin lähtökohdaksi on yleismaailmallinen johtamiseen liittyvä ilmiö, josta käytetään termiä ”erinomainen johtamiskäyttäytyminen”. Kun johtamista lähestytään tämän termin kautta, voidaan saada vastaus siihen, millaista on erinomainen ja tuloksiltaan tehokkain johtamiskäyttäytyminen.<sup>150</sup>

<sup>142</sup>Vesa Nissinen: Syväjohtaminen nykyisen sotilasjohtamisen malli. Teoksessa Kirsti Manninen - Göran Lindgren (Toim.): Tulikoe - Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana. Jyväskylä, 2001, s. 45.

<sup>143</sup>Vesa Nissinen: Puolustusvoimien johtajakoulutus. Helsinki, 2000, s. 54.

<sup>144</sup>Transformationaalilla johtajuudella tarkoitetaan johtajuutta, jossa johtaja saa alaisensa tekemään enemmän kuin he itse olisivat. Transformationaalinen johtaja nostaa alaisensa tietoisuuden ja tiedostamisen tasoa tavoitteiden arvosta ja tärkeydestä. Hän saa alaisensa asettamaan ryhmän edun oman etunsa edelle.

<sup>145</sup>Vesa Nissinen: Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet. Helsinki, 1997, s.34.

<sup>146</sup>Nissinen (1997), s. 34.

<sup>147</sup>Nissinen (1997), s. 34.

<sup>148</sup>Vesa Nissinen – Teemu Seppälä: Johtajakoulutus murroksessa. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Helsinki, 2000, s. 70.

<sup>149</sup>Nissinen (1997), s. 36.

<sup>150</sup>Nissinen (2001), s. 48.

Kaikissa organisaatioissa tarvitaan tehokasta asioiden johtamista, mutta lopullinen tulos saavutetaan aina organisaatiossa toimivien ihmisten avulla.<sup>151</sup> Syvään johtamiseen liittyy seuraavia käyttäytymismalleja alaisia ja kollegoita kohtaan: stimuloidaan näkemään työ uudesta näkökulmasta, vahvistetaan kykyjä ja valmiuksia, saadaan havaitsemaan ryhmän etu omien intressien sijaan sekä vahvistetaan tietoisuutta tehtävästä ja tavoitteesta.<sup>152</sup> Tällaisia käyttäytymismalleja viljelevä syväjohtaja saa alaisensa jopa parempiin suorituksiin, joihin alaiset itse ovat uskoneet kykenevänsä. Asettamalla tavoitteet riittävän korkealle syväjohtaja voi saavuttaa jotain merkittävää.<sup>153</sup>

Syväjohtamisen malli rakentuu johtamiskäyttäytymisen viitekehystä. Sen työkaluna toimivan syväjohtamisen kysymyssarjan avulla kerätään johtajille palautetietoa.<sup>154</sup> Syväjohtamisen malli sisältää ulottuvuuksia, joita ulkoisella palautteella voidaan arvioida. Johtajan valmiudesta malli sisältää yhden ulottuvuuden: ammattitaidon. Kaikista johtamisen vaikutuksista malli sisältää kolme ulottuvuutta: tehokkuuden, tyytyväisyyden ja yrittämisen halun. Näistä ulottuvuuksista tuleva tieto antaa lisäperusteita johtajalle, joka arvioi oman johtamiskäyttäytymisensä vaikutuksia omassa toimintaympäristössään.<sup>155</sup> Johtamiskäyttäytyminen mallinnetaan kolmella ulottuvuudella: syväjohtamisella, kontrolloivalla johtamisella ja passiivisella johtamisella. Syväjohtamisen pääulottuvuus jaetaan neljään alaulottuvuuteen eli kulmakiveen, joita ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen.<sup>156</sup>

---

<sup>151</sup>Nissinen (1997), s. 37.

<sup>152</sup>Nissinen (1997), s. 37-38.

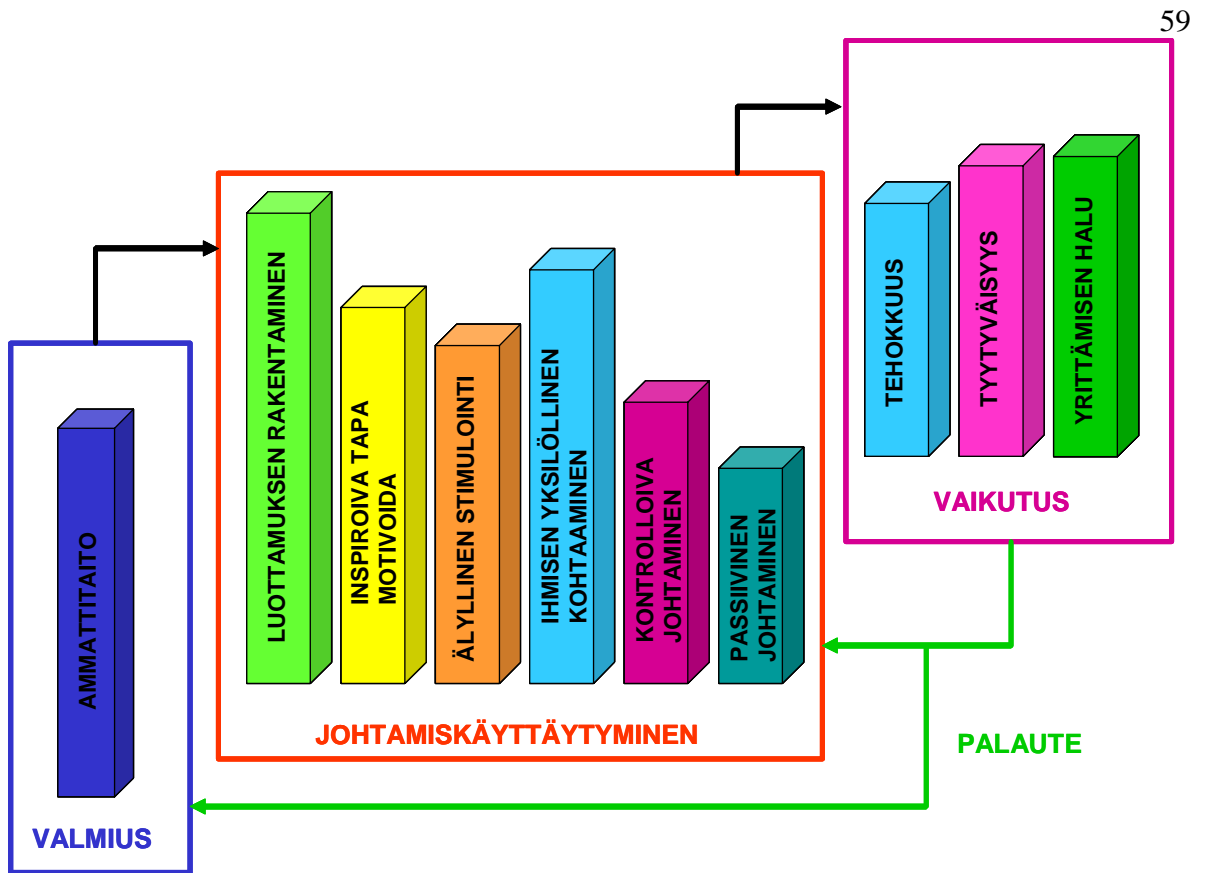
<sup>153</sup>Nissinen (1997), s. 38.

<sup>154</sup>Nissinen (2000), s. 99.

<sup>155</sup>Nissinen (2000), s. 99.

<sup>156</sup>Nissinen (2000), s. 100.





**KUVA 10.** Syväjohtamisen malli (Nissinen 2000) <sup>157</sup>

Syväjohtamisen malli perustuu kymmeneen ulottuvuuteen, joiden avulla mallinnetaan johtajan käyttäytymistä. Nämä kymmenen ulottuvuutta ovat:

1. **Ammattitaito** on johtajan tehtävässään tarvitsemat taidot. Arvioidessaan ammattitaitoa arvioija perustaa näkemyksensä johtajan valmiuksiin yleisellä tasolla. Ammattitaito on osa johtajan valmiutta. <sup>158</sup>
2. **Luottamuksen rakentaminen** on alaisille omalla esimerkillä annettavaa käyttäytymismallia. Tällaisia johtajia kunnioitetaan ja alaiset jopa pyrkivät samaistumaan tällaiseen johtajaan. Syväjohtaja kykenee asettamaan alaistensa edun oman etunsa edelle ja riskit koetaan yhteisiksi. Johtamisen eettinen ja moraalinen perusta on vahva, sillä rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja rehellisyys

<sup>157</sup>Nissinen (2000), s. 88 ja 99.

<sup>158</sup>Nissinen (2000), s. 113.

Nissinen toteaa, että jos ammattitaidon käsite haluttaisiin laajentaa kattamaan johtajan valmiuden kokonaisuudessaan, tulisi käytettävän käsitteen olla esimerkiksi "ammattipersonallisuus".

ovat syväjohtajan arvoissa etusijalla. Syväjohtajan toiminta vahvistaa alaisen yhteishenkeä ja yhteisvastuun tunnetta

3. **Inspiroiva tapa motivoida** ilmenee siinä, että syväjohtaja saa alaisensa löytämään omasta työstään uusia piirteitä, uutta sisältöä ja haasteita. Syväjohtaja visioi tavoitteita yhdessä alaisen kanssa. Tällä tavoin hän saa alaisensa sitoutumaan tavoitteisiin ja kasvattaa ryhmäkiinteyttä. Syväjohtajat kykenevät kokoamaan selkeästi kunkin työlle asetettavat vaatimukset ja kannustavat omalla esimerkillään alaiset jopa ylittämään normaalin suoritustasonsa.
4. **Älyllinen stimulointi** on syväjohtajan kykyä tukea alaisensa innovatiivisuutta ja luovuutta asettamalla perusoletukset kyseenalaisiksi. Syväjohtaja hakee työhön uusia näkökulmia ja ongelmiin vaihtoehtoisia ratkaisuja. Alaiset otetaan mukaan ongelmien ratkaisuun ja toimintatapojen kehittämiseen ja heidän omat ratkaisunsa hyväksytään. Alaisen ei oleteta tyytyvän aina johtajan päätökseen. Mahdollisista virheistä ei rangaista itseluottamusta alentaen, vaan virheet nähdään koko organisaation kannalta edullisina oppimismahdollisuuksina.
5. **Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen** perustuu ihmisten yksilöllisten erojen hyväksymiseen ja aitoon kiinnostukseen alaisista myös ihmisinä. Syväjohtaja tarjoaa kannustavassa ilmapiirissä mahdollisuuden oppia uutta. Hän tuntee alaisensa ja osaa kuunnella alaisiaan kaikissa asioissa. Syväjohtaja tukee alaisiaan ja delegoi heille tehtäviä kehittääkseen alaisiaan sekä huolehtii alaisistaan jatkuvasti.

6. **Kontrolloiva johtaminen** on mallin transaktionaalisen johtamisen ulottuvuus.<sup>159</sup> Kontrolloivat johtajat eivät luota alaisiinsa ja pyrkivät tekemään paljon itse. Kontrolloivat johtajat ovat aktiivisia valvomaan kaikkea toimintaa sekä etsivät virheitä ja normaalista poikkeavaa käytöstä. Mahdollisia virheitä ja epäonnistumisia havaitessaan kontrolloiva johtaja pyrkii rankaisemaan virheistä. Koska kontrolloiva johtaja ei luota alaisiinsa, hän pyrkii tekemään paljon asioita itse.
7. **Passiivinen johtaminen** on johtamista, jossa johtaja välttelee vastuutaan. Johtaja ei tartu kiireellisiinkään asioihin. Päätöksenteko on vaikeaa ja päätökset tulevat liian myöhään. Passiivinen johtaja puuttuu yleensä asioihin vasta kun on pakko; virhe on jo tapahtunut ja alaiset eivät itsenäisesti omien valtuuksiensa puitteissa voi ratkaista ongelmaa. Alaiset eivät voi luottaa passiivisen johtajan tukeen, kun hän välttelee jatkuvasti vastuutaan.
8. **Tehokkuus** tarkoittaa koko organisaation tehokkuutta, johon syväjohtaja toiminnallaan vaikuttaa. Organisaatiossa asetetut tavoitteet saavutetaan, jopa ylitetään. Organisaatiota leimaa sujuva ja rakentava yhteistyö ja yksilöt pyrkivät hyvällä asenteella kehittymään ja kehittämään. Koko organisaatiossa on tehokkuuden takia menestyksen ilmapiiri, joka näkyy ulospäin.
9. **Tyytyväisyys** on organisaatioon ja johtajaan kohdistuvaa. Alaiset ovat tyytyväisiä saadessaan työskennellä juuri johtajansa alaisuudessa. Alaiset kokevat tehneensä itse asiat, joista tyytyväisyys syntyy. Silti he näkevät syväjohtajan toiminnan ja johtamiskäyttämisen menestyksen aikaansaajana ja mahdollistajana.

---

<sup>159</sup>Transaktionaalisella johtamisella tarkoitetaan lähinnä asioiden johtamista ja se vastaa lähinnä management –käsitettä.. Se on johtamista, jossa yrittämiseen kannustetaan lähinnä palkkioin tai niiden lupauksin. Se tarkoittaa siis ”keppi ja porkkana” –johtamista. Transaktionaalinen johtaja ei ole kiinnostunut alaisistaan ja johtaja ottaa kantaa alaisen kiinnostuksen kohteisiin vain, jos ne liittyvät juuri tekeillä olevan työn tekemiseen. Transaktionaalinen johtaja keskittyy etsimään virheitä ja rankaisemaan virheistä ja epäonnistumisista. (Bass 1985 ja Nissinen 2000)

10. **Yrittämisen halu** lisääntyy syväjohtajan alaisuudessa. Ihmiset haluavat lisätä työpanostaan sitouduttuaan tavoitteisiin, johtajaan ja työyhteisöön. Syväjohtaja käyttää hyväkseen tätä alaistensa halua tehdä työtä ja menestyä kannustaessaan alaisiaan parempiin tuloksiin.<sup>160</sup>

Syväjohtajan ihmiskäsitys on myönteinen. Se korostaa Alaisten mahdollisuuksia, aktiivisuutta ja osallistumista.<sup>161</sup> Syväjohtajalta edellytetään sosiaalisten taitojen korkeata tasoa ja kykyä hallita ajankäyttönsä siten, että alaisten tukemiseen ja kuuntelemiseen jää aikaa.<sup>162</sup>

Johtajalle oman johtajuuden kehittäminen on elinikäinen prosessi, jossa syväjohtamisen kysymyssarja ja siitä tuotettava johtajaprofiili toimivat käyttökelpoisena työkaluna.<sup>163</sup> Johtajana kehittyminen on tasaista edistymistä kaikilla johtamisen alueilla kohti kokonaisuuden hallintaa. Johtaja, joka on saavuttanut korkeimman kehitystason, on sekä kehittäjä että valmentaja. Hän ei vain hallitse asioita ja ihmissuhteita vaan myös kehittää ihmisiä ja asioita.<sup>164</sup> Johtajan on tärkeä tuntee oma profiilinsa ja kehittymistarpeensa. Tästä seuraa tarve johtamiskäyttämisen jatkuvaan seuraamiseen, arviointiin ja palautteeseen.<sup>165</sup>

Johtajaprofiililla tarkoitetaan käyttämisen ulottuvuuksien suhdetta johtajan ammattitaitoon ja johtamisen vaikutuksiin. Profiilia tulkittaessa otetaan huomioon arvioitavan henkilön tehtävä ja johtamisympäristö.<sup>166</sup> Johtajana kehittyminen on prosessi, jossa otetaan huomioon johtamistehtävän ja tilanteiden vaatimukset ja johtajan koko persoonallisuus. Syväjohtamisen kysymyssarjalla saadaan johtamiskäyttämisestä kattava palaute, sillä arviointi perustuu neljään kohtaan: johtaja itse, alaiset, vertaiset ja esimies. Kysymyssarjan perusteella laadittua profiilia

---

<sup>160</sup>Nissinen (2000), s. 100-102 ja Vuorio (2001), s. 36-37.

<sup>161</sup>Nissinen (1997), s. 23.

<sup>162</sup>Nissinen (1997), s. 41.

<sup>163</sup>Nissinen (2000), s. 87.

<sup>164</sup>Unto Pirnes: Kehittyvä johtajuus. Keuruu 1992, s. 113.

<sup>165</sup>Pirnes (1992), s. 115.

<sup>166</sup>PEkoul-os:n ak 154/5.7/D/II/21.6.1999: Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutukseen liittyvä syväjohtamisen kysymyssarja, Ohje, Liite1, s. 10.

tulkitseamalla johtaja voi verrata omaa ammattitaitoa ja johtamisen vaikutuksia suhteessa omaan johtamiskäyttämiseen.<sup>167</sup>

### 3.2.3 Perusyksikön päällikkö syväjohtajana

Syväjohtamisen malli on siis johtajille luotu työkalu, jonka avulla voi määrittää suunnan omille kehityspyrkimyksille. Syväjohtaminen ei ole johtamisen tavoitteena, vaan se on työkalu ja suunta elinikäiselle kehitymiselle!<sup>168</sup> Perusyksikön päällikön tehtävistä kuluu neljä tuntia viikossa, eli 19 % viikoittaisesta toimistotyöhön käytettävästä ajasta alaisten asioiden hoitoon.<sup>169</sup> Ne ovat tehtäviä, joissa syväjohtaja menestyy hyvin osatessaan käyttää hyväkseen eri kulmakiviä. Työni kannalta merkityksellistä on henkilökunnan johtaminen perusyksikössä ja siksi keskityn tarkastelemaan perusyksikön päällikköä henkilökunnan johtajana.

Päälliköllä on johdettavanaan useita henkilöstöryhmiä. Kokeneilla opistoupseereilla on ammattitaitoa ja näkemystä yksikön koulutusasioissa. Nuoremmat upseerit taas soveltavat opiskelemalla saatua teoriapohjaa käytäntöön ja kehittävät itseään omaksumalla hyviä ja huonoja johtamismalleja vanhemmilta kouluttajilta sekä päälliköltä. Lisäksi yksikössä on sopimussotilaita, joilla ei ole riittävästi ammattitaitoa ja jotka soveltavat saamiaan malleja varusmiespalveluksessa opittuihin käytäntöihin.<sup>170</sup> Päälliköltä vaaditaan kykyä toimia ihmisten kanssa ja saada alaiset sitoutettua työhönsä, kuten luvussa 4.1 on todettu. Syväjohtajalla on erinomaiset mahdollisuudet saada alaisensa sitoutumaan työhönsä ja löytämään siitä uusia ulottuvuuksia. (Ks. luku 4.2 luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida ja älyllinen stimulointi)

Toki perusyksikön johtamisessa käytetään myös passiivisen ja kontrolloivan johtamisen piirteitä. Johtamiskäyttämisen kyse on siitä, missä suhteessa toisiinsa ja kuinka vahvoina eri ainekset esiintyvät. Syväjohtamisella ja kontrolloivalla johtamisella on erityinen suhde rauhanajan koulutusorganisaatiossa. Koska koulutuksessa havaitut virheet pitää pyrkiä korjaamaan, johtamiskäyttämisen voi helposti olla kontrolloivaa

<sup>167</sup>PEkoul-os:n ak 154/5.7/D/I/21.6.1999: Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutukseen liittyvä syväjohtamisen kysymyssarja, Ohje, s. 2.

<sup>168</sup>Nissinen (2000), s. 107.

<sup>169</sup>Vuorio (1997), s. 13-14.

<sup>170</sup>Vuorio (1997), s. 31.

ja kulminoitua tapaan, jolla virheet korjataan. Sen vuoksi alaisia tulisi opettaa virheiden korjaamiseen älyllisen stimuloinnin kautta. Näin alaiset voisivat arvioida suorituksiaan ja oppia virheistään.<sup>171</sup>

Päälliköllä on yksikössä tärkeä rooli, koska yksikössä kouluttajilla on eritasoisia kokemuksia johtamisesta ja ammattitaidosta. Päällikön tulisi kyetä ohjaamaan eritasoisia kouluttajia johtamiskäyttämisen kehittämisessä. Valmentamalla alaisiaan päällikön tulisi pyrkiä luomaan yksikköön oppimista ja kehittymistä suosiva ilmapiiri. Myös kouluttajien osalta keskeinen työkalu johtajana kehittymisessä on syväjohtamisen kysymyssarjalla tuotettu kouluttajaprofiili. Samalla se toimii hyvänä pohjana kehittämiskeskustelussa laadittaessa alaiselle seuraavan vuoden kehittämiskohteita.<sup>172</sup> Perusyksiköissä voi olla tilanteita, joissa erikoisalallaan toimiva kouluttaja on päällikköä pätevämpi, siis asiantuntija. Tällöin on vaikea lähteä kehittämään ammattitaitoa. Johtamiskäyttäytyminen on se osa johtamista, jossa jatkuvalla oppimisella ja valmentamisella on perusteltavissa oleva tausta. Sen vuoksi perusyksikössä päällikön tulisikin keskittyä omien kouluttajiensa johtamiskäyttämisen kehittämiseen.<sup>173</sup>

Vuorio on tutkinut vuonna 2001 valmistuneessa diplomityössään syväjohtamista, laatua ja tehokkuutta maavoimien perusyksiköissä. Hän on tutkimuksessaan kerännyt itsearviointit ja päälliköiden johtajaprofiilit perusyksiköistä eri puolilta Suomea. Otos käsittää 52 perusyksikköä.<sup>174</sup> Tutkimuksessa perusyksiköiden päälliköiden vahvimmat syväjohtamisen alueet ovat olleet ihmisen yksilöllinen kohtaaminen ja älyllinen stimulointi.<sup>175</sup> Tämä on hyvä huomioiden päälliköiden työn kuvan ja johdettavina olevat useat henkilöstöryhmät. Keskeisenä kehittämisalueena päälliköillä oli inspiroiva tapa motivoida. Kontrolloitu ja passiivisen johtamisen määrät päälliköillä oli alhaiset verrattuna kouluttajaprofiileihin.<sup>176</sup> Tämä selittyy kuitenkin päälliköiden erilaisella työnkuvalla. Esimerkiksi kontrolloivaan johtamiseen vaikuttavia tilanteita lienee vähemmän. Päällikkö ei puutu johdettaviensa virheisiin yhtä usein kuin kouluttaja.

<sup>171</sup>Nissinen (2000), s. 104-105.

<sup>172</sup>Nissinen (2000), s. 139.

<sup>173</sup>Nissinen (2000), s. 87.

<sup>174</sup>Vuorio (2001), s. 55.

<sup>175</sup>Vuorio (2001), s. 60 ja 94.

<sup>176</sup>Vuorio (2001), s. 75.

Vuorion tutkimuksesta käy ilmi, että tehokkaimmat päälliköt menestyvät kaikilla johtamisen osa-alueilla. Tulosten perustella yksikön hyvä suorituskyky edellyttää päälliköltä kaikkien kulmakivien määrätietoista hallintaa. Hyvissäkin profiileissa on kontrolloivaa ja passiivista johtamista. Myös joukkoyksiköiden komentajat arvioivat suorituskyvyltään parhaiksi yksiköt, joiden päälliköillä syväjohtajuus oli korkealla tasolla. Vuorion mukaan päällikön johtamiskäyttämisen yhteys yksikön suorituskykyyn riippuu johtamiskäyttämisen ulottuvuuksien tasosta ja suhteesta toisiinsa.<sup>177</sup>

Vuorio toteaa, että erinomainen johtajuus edellyttää valmiuksien lisäksi määrätietoista halua kehittyä johtajana. Lopullinen vastuu kehittymisestä jää aina kouluttajalle itselleen. Avoimella kahdensuuntaisella vuorovaikutuksella päällikkö voi saada käyttöönsä yksikön koko kykypotentiaalin. Toiminnassaan päälliköiden kannattaa tukeutua avainhenkilöihin, kouluttajiin, joiden avulla tavoite voidaan saavuttaa. Vuorio havaitsi myös, että nuorien päälliköiden mahdollisuudet valmentaa kokeneita kenttäkouluttajia syväjohtajuuteen ovat rajalliset. Päälliköt, joilla on riittävä kokemus ihmisten johtamisesta ja myönteinen ihmiskäsitys, saavuttavat tavoitteet parhaiten. Kukaan päällikkö ei ilman joukkoyksikön komentajan apua saa johdettua yksikköään ihmisten avulla kohti tavoitetta.<sup>178</sup>

## 5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄ

### 5.1 Tutkimuksen kohteena olleet perusyksiköt ja mittausten toteutus

Tutkimukseen valittiin kaksi perusyksikköä. Yksiköt valittiin siten, että ne olivat eri joukko-osastoista ja joukoista, joihin tutkijalla ei ole mitään aiempia yhteyksiä. Valinnan perusteena oli myös se, että tutkija ei valmistumisensa jälkeen tule olemaan tekemisissä kyseisten yksiköiden kanssa. Valitut yksiköt olivat osallistuneet taistelutoiminnan arviointiin maanpuolustusalueensa taisteluharjoituksessa. Molemmat yksiköt olivat saaneet joukon taistelukyvyyn arvioinnista arvosanan hyvä.

---

<sup>177</sup>Vuorio (2001), s. 90-93.

<sup>178</sup>Vuorio (2001), s. 94.

Valitsin tutkimukseen mukaan otettavat yksiköt saatua taistelutoiminnan arvioinnit maanpuolustusalueen esikunnasta. Valinnan jälkeen otin henkilökohtaisesti yhteyttä molempien yksiköiden joukko-osastoon. Yhteydenotto tehtiin puhelimitse joukko-osastojen esikuntiin kesäkuun 2005 viimeisellä viikolla. Joukko-osastojen esikunnista saadun hyväksynnän jälkeen otin yhteyttä puhelimitse ja esikuntajärjestelmällä yksiköiden päälliköihin heinäkuun 2005 alussa. Päälliköiden kanssa sovimme tutkimuksen toteuttamisesta ja tutkimusajankohdasta. Tutkimus toteutettiin yksiköissä elokuun viimeisellä viikolla. Kummastakin yksiköstä tutkimukseen osallistui saapumiserän I/05 koulutukseen osallistuneet kouluttajat.

Yksiköiksi valittiin maanpuolustusalueen harjoituksessa taistelutoiminnan mittaukseen osallistuneita yksiköitä, koska tutkimuksen aiempana tarkoituksena oli verrata epävirallisen organisaation vaikutusta koulutustuloksiin. Vertailu jätettiin kuitenkin toteuttamatta, koska taistelutoiminnan mittausten perusteella ei voitu valita hyvin ja huonosti menestynyttä yksikköä. Kaikkien mitattujen yksiköiden numeeriset arviot olivat 3,9 ja 4,1 välillä. Tämän lisäksi koulutustulosten vertaaminen ja niihin vaikuttaneen epävirallisen organisaation tarkastelu olisi paisuttanut tutkimuksen liian laajaksi. Omasta ja ohjaajien mielestä koulutustulosten vertailun poisjättäminen oli järkevää tutkimuksen rajaamisenkin kannalta.

Suhtautuminen tutkimukseen oli yksiköissä erittäin myönteistä ja koin mittauksia tehdessäni, että kaikki halusivat osaltaan tukea tutkimuksen onnistumista. Kummassakin yksikössä tutkimukseni ajoittui peruskoulutuskauden loppuun, ja yksiköiden henkilökunnalla oli kiirettä toteuttaa koulutustehtäviään. Molemminpuolisella joustolla sosiometrinen mittaus ja haastattelut saatiin kuitenkin toteutettua, ja sain kaikki paikalla olleet kouluttajat mukaan tutkimukseeni. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat kaikki kiinnostuneita näkemään tutkimukseni lopputuloksen. Useat henkilöt kyselivät tutkimusraporttiani ja sen valmistumisajankohtaa.

Tulosten ja havaintojen käsitteleminen on hieman ongelmallista, koska sosiometrinen mittaus ja haastattelut toteutettiin palkatun henkilökunnan keskuudessa. Mittaukseen osallistuneita henkilöitä käsitellään pelkästään heille luotujen numerokoodien avulla. Ongelmia aiheuttaa kuitenkin tutkimukseni pieni otos ja julkisuus. Kaikkia havaintoja ja haastatteluissa esille tulleita asioita en voi tutkimusraporttiini kirjata. Tämä johtuu siitä,



että joku tutkimukseen osallistuneista saattaisi tunnistaa itsensä tai muita henkilöitä raportista, vaikka henkilöiden nimiä ei käytetä. Tämä saattaisi vaikeuttaa joidenkin henkilöiden työskentelyä omassa työyhteisössään.

Aineisto kerättiin survey-menetelmällä kysely- ja haastattelututkimuksilla. Tutkimus toteutettiin kahdessa eri vaiheessa. Ensin kaikki osallistujat koottiin yhteen ja pidin lyhyen alustuspuheenvuoron. Kerroin osallistujille tutkimuksen tarkoituksesta, menetelmistä ja käytännön toteutuksesta sekä annoin vastausohjeet sosiometrisiin ja avoimiin kysymyksiin. Puheenvuoroni lopuksi kullekin tutkimukseen osallistuneelle arvottiin oma koodinumero, jolla heitä tutkimuksessa käsitellään henkilöllisyyden peittämiseksi. Alustuspuheenvuoron jälkeen tutkimuksen osallistujat täyttivät kysymyslomakkeen, jossa he vastasivat sosiometrisiin kysymyksiin sekä taustatietoja ja yksikön toimintaa kartoittaviin taustakysymyksiin. Kun kaikki olivat täyttäneet lomakkeensa, osallistujat kävivät kanssani 15-30 minuutin pituisen haastattelun. Tässä haastattelussa selvitettiin perusyksikössä vallitsevaa epävirallista organisaatiota ja esimerkkejä sen toiminnasta.

## 5.2 Sosiometrinen mittaus

Kun perusyksikössä on päällikkö, varapäällikkö, yksikköpseeri ja kouluttajat, kussakin asemassa oleva henkilö tietää, mitä hänen tehtäviinsä kuuluu. Samoin sen tietää myös yksikön muu henkilökunta. Tällaisia selvään ja julkiseen työnjakoon perustuvia tehtäviä kutsutaan usein rooleiksi. Siinä on ikään kuin annettu henkilölle ennalta määritetty käsikirjoituksen mukainen rooli toteutettavaksi. Myös täysin spontaanisti ja huomaamatta tapahtuvaa tehtävien tai toimintatyylien eriytymistä on sosiaalipsykologiassa kutsuttu rooli jaoksiksi. Yksi tällaisen tulkinnan juurista on J. L. Morenon kehittämä sosiometrinen metodi. Moreno kehitti metodin 1930-luvulla työskennellessään nuorten naisrikollisten parissa. Sosiometristä tutkimusta on käytetty eniten tutkittaessa lasten ryhmiä. Sosiometrinen metodi on Suomessakin ollut käytössä 1930-luvulta lähtien, kun Martti Koskenniemi aloitti koululuokkien sosiometrisen tutkimuksen.<sup>179</sup>

---

<sup>179</sup>Helkama – Myllyniemi - Liebkind (2001), s. 218

Sosiometria on valintojen ja preferenssien tutkimista. Aineistoa voidaan kerätä suoralla havainnoinnilla tai kyselyllä (haastattelemalla tai kyselylomakkeella). Suorassa havainnoinnissa on tärkeää tarkkailla todellista vuorovaikutusta sosiaalisessa systeemissä, eli yksilöitä, jotka ovat todellisessa vuorovaikutuksessa. Kyselyssä voidaan tarkastella valintoja myös kuvitteellisissa tilanteissa. Aineiston keruussa muiden tieteen sääntöjen ohella sosiometriassa on huomioitava myös seuraavat seikat:

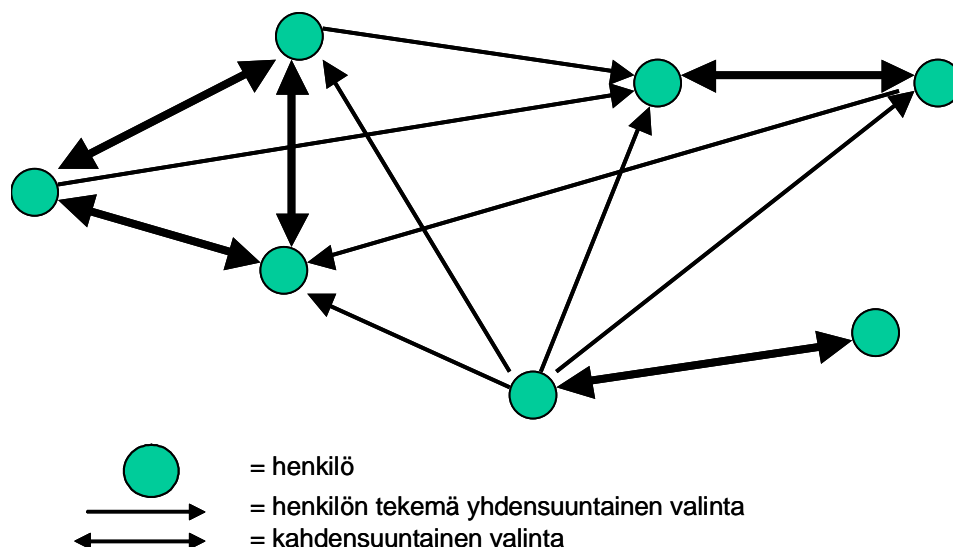
- valintatilanteen täytyy olla todellinen, eli siitä täytyy olla seuraamuksia valitsijalle - tämä ei aina toteudu tutkimuksissa käytännön vaikeuksista johtuen
- valinta-alue, eli valittavat henkilöt on tarkkaan määriteltävä tutkimuksen kohteena oleville henkilöille – esimerkiksi koululuokka tai tehtaan osasto
- valintatilanteessa täytyy määritellä voiko kohdistaa positiivisia tai negatiivisia valintoja – ”pidän eniten Esasta työtoverina, pidän vähiten Vesasta työtoverina”
- valintojen määrä on määriteltävä, eli voiko tehdä vain tietyn määrän vai rajoittamattoman määrän valintoja
- valintojen mahdollisesta arvojärjestyksestä päättäminen<sup>180</sup>

Sosiometrinen menetelmä on kysely, jonka perusteella piirretään ryhmän henkilösuhteiden kartta. Tiedoista voidaan tehdä niin sanottu sosiogramma, jossa henkilöiden väliset suhteet esitetään nuolilla. Sosiogrammasta nähdään ryhmän jakautuminen alaryhmiin. Siitä nousevat esiin niin sanotut sosiometriset tähdet eli paljon valintoja saaneet henkilöt. Siitä nähdään syrjityt eli henkilöt, joita ei ole valittu, sekä vetäytyneet eli henkilöt, jotka eivät ole itse valinneet ketään.<sup>181</sup> Ryhmän henkilösuhteiden kartan piirtäminen eli sosiometrisen rakenteen mittaus on perinteinen tapa tutkia ryhmän kiinteyttä.<sup>182</sup> Esimerkki sosiogrammasta on kuvassa 11.

<sup>180</sup>Karl Erik Rosengren: Sociologisk metodik, Tukholma 1975, s.137-138.

<sup>181</sup>Helkama – Myllyniemi - Liebkind (2001), s. 218.

<sup>182</sup>Allardt - Littunen (1972), s. 53.



**KUVA 11.** Sosiogramma

Tässä tutkimuksessa sosiogrammoissa on käytetty samaa piirtotekniikkaa kuin sosiogramman esimerkissä kuvassa 11. Molemmat puoleiset valinnat on merkitty kahdensuuntaisilla paksuilla nuolilla. Sosiogrammat on täydennetty ohuemmillä yhdensuuntaisilla nuolilla. Sosiogrammojen hyvä puoli on se, että ne tarjoavat varsin havainnollisen kuvan ryhmän jäsenten välisistä valintasuhteista.<sup>183</sup>

Sosiomatriisi on toinen tapa tarkastella sosiometristä aineistoa. Se on yksinkertainen taulukko, jossa on näkyvillä kaikki mahdolliset yhdistelmät pareista, joita tutkimuksen kohteena olevat parit voivat muodostaa.<sup>184</sup> Sosiogramma on havainnollinen kuva valintasuhteista. Sosiomatriisi puolestaan antaa mahdollisuuden havainnoida matemaattisesti ryhmän jäsenten välisiä suhteita.<sup>185</sup> Esimerkki sosiomatriisista on kuvassa 10.

<sup>183</sup>Rainio - Helkama (1974), s. 178.

<sup>184</sup>Rosengren (1975), s. 138.

<sup>185</sup>Rainio - Helkama (1974), s. 179.

	<b>Matti</b>	<b>Mika</b>	<b>Jussi</b>	<b>Ville</b>	VALINNAT
<b>Matti</b>		X	X	X	<b>3</b>
<b>Mika</b>	X		X	X	<b>3</b>
<b>Jussi</b>	X	X		X	<b>3</b>
<b>Ville</b>	X	X	X		<b>3</b>
TULLUT VALITUKSI	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	

### KUVA 12. Sosiomatriisi

Rastit kuvaavat kuvitteellisen ryhmän jäsenten valintoja. Vasemmalla olevassa sarakkeessa olevat henkilöt ovat nimenneet ylimmällä rivillä mainittuja henkilöitä kaverikseen. Vaakariviltä voidaan helposti laskea yhteen henkilöiden tekemien valintojen lukumäärä. Pystysarakkeesta voidaan laskea yhteen henkilön saamien valintojen lukumäärä.<sup>186</sup> Esimerkkiryhmä on kiinteä, koska valintoja on tehty runsaasti. Se on maksimaalisen kiinteä, koska kaikki mahdolliset molemminpuoliset valinnat toteutuvat. Olen tässä työssä käyttänyt sosiomatriisia apuvälineenä, jolla sain nopeasti kuvan tutkitun yksikön kiinteydestä.

Sosiometrinen rakenne on ryhmän jäsenten keskuudestaan muodostama ystävyysverkko. Sosiometrisen kyselyn tulosten perusteella voidaan laskea ryhmää kuvaavia indeksejä.<sup>187</sup> Antamalla jäsenten ilmoittaa parhaat ystävänsä ja jakamalla näin saatujen pariin (molemminpuoliset valinnat) määrä mahdollisten pariin lukumäärällä saadaan kvantitatiivinen ryhmän kiinteyden mitta. Operationaalisenä määritelmänä mitta on selvä.<sup>188</sup> Toisin sanoen vastavuoroisten ystävyysvalintojen määrä suhteessa vastavuoroisten valintojen maksimimäärään kuvaa ryhmän kiinteyttä. Ryhmän kiinteyttä kuvaavia indeksejä voidaan laskea usealla erilaisella kaavalla. Tässä tutkimuksessa on käytetty yksinkertaista ryhmän kiinteyksindeksiä. Sen laskemisessa käytetään seuraavaa kaavaa, josta saatava indeksiluku kuvaa molemminpuolisten ystävyysvalintojen määrää suhteessa molemminpuolisten

<sup>186</sup>Rosengren (1975), s. 140.

<sup>187</sup>Helkama – Myllyniemi - Liebkind (2001), s. 218.

<sup>188</sup>Allardt - Littunen (1972), s. 53.

ystävyyssvalintojen teoreettiseen maksimimäärään.<sup>189</sup> (Ks. myös Hult 2002, 42 tai Kosonen 2003, 28)

$$k = \frac{\text{molemminpuolisten valintojen lukumäärä}}{\frac{n(n-1)}{2}}$$

jossa k= koheesioindeksi  
n= koehenkilöiden lukumäärä

Tällaisella laskukaavalla koheesio saattaa saada korkean arvon, vaikka ryhmä ei olisikaan yhtenäinen. Tällainen tilanne saattaa esiintyä, jos ryhmä on jakautunut kahtia, ja kahden erillisen leirin välillä on runsaasti molemminpuolisia valintoja, mutta ei niiden välillä. Tällaisiin osaryhmiin jakautuminen voi perustua ryhmän jäsenten ominaisuuksiin, kuten kieleen, uskontoon, puoluekantaan tai mielipiteisiin. Tällaisia kategorioita voidaan tutkia halkeamaindeksillä, jolla mitataan saman kategorian yksilöiden taipumusta valita oman kategorian sisältä verrattuna taipumukseen valita oman kategorian ulkopuolelta.<sup>190</sup>

### 5.2.1 Tutkimuksessa toteutettu sosiometrinen mittaus

Tutkimuksessani toteutettu sosiometrinen mittaus oli tietojeni mukaan ensimmäinen kerta, kun puolustusvoimien palkatun henkilökunnan keskuudessa toteutettiin sosiometrinen mittaus. Samalla tutkimukseni oli kokeilu, kuinka sosiometrisen mittauksen toteuttaminen onnistuu palkatun henkilökunnan keskuudessa. Mittausta varten kullekin tutkimukseen osallistuneelle arvottiin oma koodinnumero, jonka perusteella he vastasivat sosiometrisiin kysymyksiin. Henkilöitä käsitellään myös tutkimusraportissa koodinnumeroilla henkilöllisyyden salaamiseksi. Tutkimukseni sosiometriset kysymykset olivat seuraavat:

#### 1. Ketkä ovat parhaita kavereitasi yksikössäsi?

<sup>189</sup>Rosengren (1975), s. 144-145 .

Rainio – Helkama (1974), s. 179.

<sup>190</sup>Rainio - Helkama (1974), s. 179.

**(Voit valita yhden tai useamman henkilön.)**

- 2. Kenet valitsisit työpariksesi? (Voit valita korkeintaan kolme henkilöä.)**
- 3. Kuka yksikön kadettiupseereista olisi sinusta kyvyiltään ja henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan soveliain yksikön päälliköksi, jos olisi tähän muodollisesti pätevä?**
- 4. Entä olisiko joku opistoupseereista edellä mainitulla tavalla soveliain, jos olisi käynyt kadettikoulun?**
- 5. Kenet yksikön henkilökunnasta valitsisit perusyksikön päälliköksi ja omaksi esimieheksesi taistelutilanteessa, jos olisit tilanteessa, jossa pitäisi valita?**

Sosiometrinen kysymysten kanssa samalla lomakkeella tutkittavat vastasivat myös heidän taustatietojaan ja yksikköään koskeviin kysymyksiin. Näillä kysymyksillä pyrin kartoittamaan tutkittavien ikää, koulutustaustaa ja aiempaa työuraa. Lisäksi kartoitettiin tutkimuksen kohteena olleiden perusyksiköiden vakiintuneita käytäntöjä ja toimintatapoja. Kysymyslomake on tutkimusraportin liitteessä 1.

Sosiometriin ja avoimiin kysymyksiin vastaaminen sujui kaikilta tutkittavilta ongelmitta. Antamani ja kysymyslomakkeessa olleet ohjeet olivat oletettavasti riittävät, sillä tarkentavia kysymyksiä ei kenelläkään ollut. Muutama vastaaja ehti ennen antamiani ohjeita vastata sosiometriin kysymyksiin nimillä, mutta asia korjaantui antamieni ohjeiden jälkeen. Vastaajat käyttivät lomakkeen täyttämiseen aikaa keskimäärin 20 minuuttia. Tämä oli noin 10 minuuttia vähemmän kuin ajattelin lomakkeen täyttämiseen kuluvan.

Sosiometrinen mittaus onnistui hyvin myös palkatun henkilökunnan keskuudessa. Ongelmia saattaa aiheuttaa tulosten esittäminen, sillä perusyksikkö on niin pieni joukko, että joku saattaa pitää itseään syrjittynä mittaustulosten perusteella. On syytä miettiä, miten tulokset esitetään, jos sosiometrisiä mittauksia toteutetaan palkatulle

henkilöstölle. Varusmiesjoukko kotiutuu palveluksen päätteeksi eikä ole tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Perusyksikön kouluttajat ovat taas tiivis yhteisö, joten kaikkia tuloksia ei tutkimusraportissa voida julkaista.

### 5.3 Haastattelut

Haastattelut voidaan yleisesti jakaa neljään eri haastattelutyyppeihin: strukturoituun, puolistrukturoituun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Strukturoidussa haastattelussa kysymyksen muotoilu, järjestys ja vastausvaihtoehdot ovat kaikille haastateltaville samat. Vastausvaihtoehdot ovat valmiina ja ne ovat tiukasti rajattuja. Tämä on yleinen malli lomakehaastatteluissa. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat samat, mutta haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelussa noudatetaan haastattelijan laatimia teemoja, joita haastateltavan kanssa käsitellään. Teemojen käsittelyn järjestys ja laajuus vaihtelee haastateltavan mukaan. Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava keskustelevat valitusta aiheesta, jolloin haastattelija johdattaa haastattelua haluamaansa suuntaan ja haluamansa teeman ympärillä.<sup>191</sup>

Sosiometristen mittausten jälkeen tutkimuksessa toteutettiin henkilöhaastattelut. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, joka kesti 15-30 minuuttia/haastateltava. Haastateltaville esitettiin epäviralliseen organisaatioon ja sen esiintymiseen liittyviä kysymyksiä. Tarvittaessa tarkensin kysymyksiä lisäkysymyksillä tai keskustelulla. Vastausten taso vaihteli sanan tai kahden mittaisista vastauksista hedelmällisiin keskusteluihin osin jo aiheen ulkopuolella. Haastatteluissa käyttämäni kysymyslomake on tutkimusraportin liitteessä 2.

Kaikki haastateltavat tuntuivat suhtautuvan kysymyksiini myönteisesti. Toiset kertoivat avoimestikin kaikista yksikön toimintaan liittyvistä asioista ja mahdollisista ongelmista, joita olivat työympäristössään kohdanneet. Tällaisissa tapauksissa keskustelu venyi pidemmäksi ja osin ei pysytty enää täysin kysymysten aiheissa. Katsoin kuitenkin tutkimukseni kannalta tärkeäksi kuulla näkemyksiä yksiköiden toiminnasta. Joukossa oli myös vastaajia, jotka eivät vastanneet kysymyksiin kuin muutamalla sanalla. Tällaisten henkilöiden kanssa pyrin johdattamaan keskustelua alkuun, mutta usein

---

<sup>191</sup> Eskola – Suoranta (2003), s. 86-87.

haastattelu jäi 10-15 minuutin mittaiseksi. Tällaisia henkilöitä ei haastatteluissa ollut kuin muutama.

Haastatteluissa sain arvokasta tietoa perusyksiköiden toiminnasta ja siellä vallitsevasta epävirallisesta organisaatiosta. Kuitenkin jäin kaipaamaan syvällisempiä vastauksia, kun kysyin erilaisia esimerkkejä epävirallisen organisaation mahdollisesta toiminnasta perusyksikön henkilökunnan keskuudessa. Nyt vastaukset olivat kovin ylimalkaisia tai sitten esimerkkejä ei keksitty lainkaan. Luulen, että epävirallinen organisaatio on aiheena vieras perusyksikön henkilökunnalle. Siksi haastattelutilanteessa ei mieleen välttämättä tullut esimerkkejä. Jäin pohtimaan, olisiko tutkittaviin yksiköihin pitänyt lähettää tutkittaville etukäteen materiaalia tutkittavasta aiheesta. Samalla olisin voinut pyytää heitä miettimään esimerkkejä epävirallisen organisaation esiintymisestä. Tällä tavoin olisin saattanut saada kokoon enemmän esimerkkejä epävirallisen organisaation muodostumisesta ja toiminnasta. Olen pohtinut myös sitä, olisiko perusyksikön kiivasrytmisessä tahdissa kouluttajilla ollut aikaa tutustua lähettämäni materiaaliin. Todennäköisesti materiaaliin tutustumisen olisi jäänyt vähälle työtehtäviä hoidettaessa ja muihin tutkimuskyselyihin vastattaessa.

## **7. TUTKIMUSTULOKSET**

### **7.1 Tarkasteltujen yksiköiden rakenne**

Tutkimuksessa mukana olleet yksiköt olivat kumpikin varusmieskoulutusta antavia perusyksiköitä, joiden rakenteet poikkesivat jonkin verran toisistaan. Yksiköissä oli peruskoulutettua henkilökuntaa neljatoista ja yhdeksän henkeä. Lisäksi sopimussotilaita yksiköissä oli neljä ja yksi. Toisessa yksiköistä peruskoulutettuja kouluttajia riitti yksi kutakin joukkuetta kohti, kun taas toisessa oli kaksi peruskoulutettua joukkuetta kohti. Tässä yksikössä riitti vielä yksi sopimussotilas melkein jokaiseen joukkueeseen. Kummassakaan yksikössä ei henkilöstötilanne tullut haastatteluissa esille, mutta mielestäni toisessa mitatuista yksiköistä se oli erinomainen ja toisessa hyvä.



Yksiköiden henkilöstö oli pääosin nuorta, mutta kummastakin löytyi myös kokeneita kouluttajia. Yksiköiden päälliköt olivat kumpikin noin 30-vuotiaita kapteenin arvossa palvelevia. Molemmat päälliköt olivat toimineet tehtävässään vähintään vuoden ajan. Yksiköiden henkilökunnan keski-ikä oli 28,3 ja 29 vuotta. Kummassakin yksikössä oli töissä henkilöitä kaikista henkilöstöryhmistä eli kadettiupseereita, opistoupseereita, sotatieteen kandidaatteja ja määräaikaisia reservinupseereita. Sotatieteiden maistereita ei tutkimukseen vielä ehtinyt mukaan, sillä tarkastelin saapumiserän I/05 koulutukseen osallistunutta henkilöstöä. Kumpaankin tarkasteltuun yksikköön oli tullut viimeisten vuosien aikana useita uusia työntekijöitä, kandidaatteja ja määräaikaisia reservinupseereita, joiden määrä yksiköiden henkilöstöstä oli 40 % ja 30 %.

Tarkasteltujen yksiköiden henkilökunnan koulutuksena ennen puolustusvoimien palvelukseen tuloa on ollut joko ylioppilastutkinto tai ammattikoulu. Pohjakoulutus jakautui seuraavasti: yksikkö A ylioppilaita 92 % ja ammattikoulun käyneitä 18 % ja yksikkö B ylioppilaita 63 % ja ammattikoulun käyneitä 37 %. Puolustusvoimien peruskoulutuksen lisäksi muita kursseja oli käytynä lähinnä kadettiupseereilla (pataljoonan komentajakurssi ja perusyksikön päällikkökurssi). Vanhemmilla opistoupseereilla oli käytynä jatkokurssi ja muutama opistoupseereista oli käynyt vaunukursseilla.

Henkilöstö yksiköissä oli pääosin halukasta nykyisiin tehtäviinsä. Erityisesti päälliköt ja varapäälliköt olivat halukkaita nykyisiin tehtäviinsä. Myös halukkuutta uusiin tehtäviin oli lukuun ottamatta toista päällikköä, joka ei olisi halunnut uusiin tehtäviin. Kouluttajien keskuudessa nuoret kouluttajat olivat tyytyväisiä tehtäviinsä, mutta muutama kokenut opistoupseeri koki, että toimisi mieluummin esikuntatehtävissä. Kouluttajista suurin osa halusi uusiin tehtäviin. Näitä tehtäviä olivat rauhanturvatehtävät, yksikköupseerin, liikuntakasvatusupseerin tai kouluttajan tehtävä toisessa yksikössä.

Yksiköt sijaitsivat perinteisissä kasarmirakennuksissa. Rakennukset olivat kolme- ja kaksikerroksiset. Kummassakin yksikössä varusmiesten majoitustilat ja WC-tilat sekä päällikön, varapäällikön ja yksikköupseerin toimistot olivat ylemmissä kerroksissa. Alakerroksessa oli kummassakin yksikössä luokkatiloja, varastoja ja kouluttajien työhuoneet. Toisessa yksiköistä oli yksi kouluttajien huone / neuvotteluhuone myös yläkerrassa. Tätä huonetta pidettiin kuitenkin lähinnä neuvottelutilana. Se toimi myös

niiden kouluttajien toimistona, jotka eivät mahtuneet alakertaan. Kummassakin yksikössä sosiaalitilat olivat alakerrassa.

Yksiköiden kouluttajien työtilat olivat toisistaan poikkeavat. Yksikkö A:ssa oli alkuperäiset kouluttajien tilat. Työhuone on jaettu kahteen eri huoneeseen, joiden välissä on avoin aukko. Kummankin huoneen puolella on kouluttajien työpisteitä. Yhden määräaikaisen reserviupseerin ja sopimussotilaiden työpöydät olivat kahvihuoneessa. Kouluttajien huoneen vieressä on kahvihuone, johon kuljetaan keskimmäisen huoneen kautta. Kahvihuonetta käytetään myös yksikön puhuttelutilana ja siinä on keskellä suuri pöytä. Henkilökunnan sosiaalitilat ovat alakerrassa erikseen.

Yksikkö B:n kouluttajilla on käytössään uudet työtilat, jotka on kunnostettu noin puolitoista vuotta sitten. Samalla on rakennettu toinen huone kouluttajien käyttöön. Siksi tässä yksikössä kouluttajilla on käytössään kaksi erillistä kouluttajahuonetta. Kummassakin huoneessa on työpisteet, keittiönurkkaus ja vieressä huoneen omat sosiaalitilat. Yläkerrassa työskentelevät käyttävät alakerran sosiaalitiloja. Päällikölle, varapäällikölle ja yksikköupseerille on oma yhteinen sosiaalitila alakerrassa. Yläkerran kouluttajien huone on myös yksikön neuvottelutila, josta löytyy suuri pöytä sekä työpisteitä. Yksikössä ei ole erillistä kahvihuonetta, vaan alakerran huoneissa on omat keittiönurkkaukset.

## 7.2 Tarkasteltujen yksiköiden toimintatavat

Kummassakin tarkastellussa yksikössä järjestetään viikkopuhuttelu henkilökunnalle pääsääntöisesti viikoittain. Päälliköiden ja varapäälliköiden mielestä viikkopuhuttelun ajankohta oli säännöllinen ja he nimesivät saman ajan viikkopuhuttelulle. Kouluttajat totesivat, että viikkopuhuttelu pidetään, mutta ajankohta oli vaihteleva. Jotkut vastasivat vain, että viikkopuhuttelun aika vaihtelee. Toiset vastaajat nimesivät ajan, joka kuitenkin oli eri kuin päälliköiden ja varapäälliköiden nimeämä aika. Kummassakin yksikössä vain yksi kouluttaja ilmoitti päällikön ja varapäällikön kanssa saman kellonajan.

Tästä voisi arvella, että kummassakaan yksikössä ei ole varsinaista vakioitua aikaa viikkopuhuttelulle. Viikkopuhuttelut toteutetaan päällikön tai varapäällikön erikseen käskemänä aikana, jolloin kouluttajat kootaan kahvihuoneeseen ja käsitellään viikkopuhuttelun asiat. Yksiköt poikkesivat käytännöistään siinä, että puhuttelujen päivät olivat maanantai ja torstai. Maanantaisessa puhuttelussa käsitellään saman viikon tapahtumat ja torstaina puhuttelunsa pitävä yksikkö käsittelee puhuttelussaan seuraavan viikon asiat. On tietysti yksiköiden päälliköiden johtamistavasta kiinni, kumman vaihtoehdon he kokevat järkevämmäksi. Saamieni kokemusten perusteella asiat toimivat kummassakin yksikössä, vaikka käytännöt olivatkin toisistaan poikkeavia.

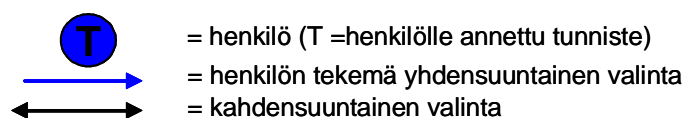
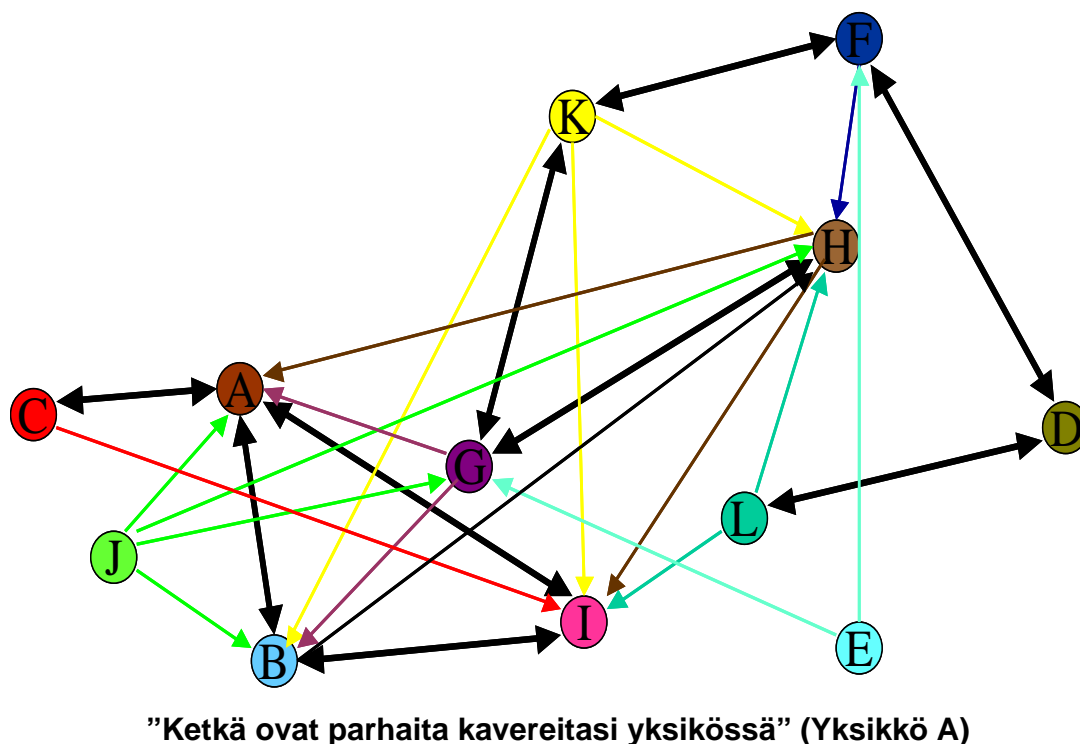
Yksiköiden läpiviennit, koulutuskausisuunnitelmat ja viikko-ohjelmat tehdään kummassakin yksikössä päällikön ja varapäällikön toimesta. Varsinkin peruskoulutuskaudella saapumiserän johtajat ovat mukana suunnitelmien laatimisessa. Kummassakin yksikössä kouluttajat saavat lausua mielipiteensä ja kehittämis ehdotuksensa suunnitelmiin ja viikko-ohjelmiin, mutta lopullinen suunnittelu on päälliköiden ja varapäälliköiden tehtävänä. Erikoiskoulutuskaudella järjestettäviin eri kursseihin (esimerkiksi asekurssi, taistelulähettikurssi) kouluttajat laativat viikko-ohjelmat. Tällöin kurssin suunnittelusta ja toteutuksesta vastaava kouluttaja laatii viikko-ohjelmat ja hyväksyttää ne päälliköllä. Kummassakin yksikössä yksikön päällikkö linjaa viime kädessä, miten asiat yksikössä tehdään ja kuinka ne opetetaan. Joissain tapauksissa linjauksiin osallistuvat myös varapäällikkö ja saapumiserän johtaja. Molemmissa tarkastelluissa yksiköissä oltiin yhtä mieltä siitä, että päällikkö on se henkilö, joka tekee viime käden linjaukset yksikön koulutuksesta ja toimintatavoista.

Kumpikin tarkastelluista yksiköistä pyrki aktiivisesti kehittämään koulutustaan ja toimintatapoja. Yksiköt taltioivat vanhat koulutussuunnitelmat, ja niiden hyvät osat huomioidaan ja huonoihin asioihin haetaan ratkaisua. Kouluttajien keskinäisellä keskustelulla ja kouluttajilta kerätyn palautteen perusteella pyritään löytämään hyvin ja huonosti menneet koulutussuoritukset ja virheistä pyritään oppimaan. Kumpikin yksikkö kehittää koulutustaan miettimällä koulutusohjeita oman aselajinsa uusille joukoille. Näitä suunnitelmia testataan sitten käytännössä joukkotuotantoujoukkojen koulutuksessa.

Suurin osa yksiköiden henkilöstöstä piti yksiköiden työmotivaatiota hyvänä. Muutama kouluttaja piti työmotivaatiota keskinkertaisena. Kummassakin yksikössä oli havaintoja siitä, että vanhempien kohdalla oli havaittavissa tiettyä leipiintymistä työhön, kun taas nuorten kouluttajien motivaatiota pidettiin erittäin korkealla tasolla. Työilmapiiristä yksiköt pitävät huolta purkamalla työilmapiirikyselyjen tulokset ja järjestämällä yhteistä toimintaa. Yhteinen toiminta on saunailtoja, urheilua tai tekemistä vapaa-ajalla yhdessä. Yksikkö B pitää muutamia kertoja vuodessa teemapäiviä, jolloin he vierailevat tutustumassa toisiin varuskuntiin tai puolustusvoimien laitoksiin. Lisäksi päälliköt pyrkivät ottamaan huomioon henkilökunnan hyvinvointia alaistensa käsittelyssä. Eräs yksikkö A:n kouluttaja kirjoitti, että yksikössä keskustellaan työntekijöiden välillä hiertävät asiat selviksi ja näin parannetaan työilmapiiriä. Noin puolet yksiköiden henkilökunnasta on tuntenut entuudestaan henkilöitä yksiköstään. Toinen puolikas yksiköiden henkilökunnasta on tullut yksikköön töihin eikä tuntenut ketään työntekijää entuudestaan. Tyypillisimmin on tunnettu joku kurssikaveri tai muutamaa kurssia nuorempi tai vanhempi henkilö. Lisäksi työn kautta on tutustuttu samassa varuskunnassa työskennelleisiin henkilöihin ja sitten tunnettu muutamia henkilöitä siirryttäessä uuteen yksikköön. Muutama henkilö on tutustunut entuudestaan saman harrastuksen pohjalta. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla on hyviä kavereita joukko-osastojensa muissa osissa. Heitä on kaikista ammattiryhmistä ja kaikissa paikoissa, muissa yksiköissä, esikunnissa ja varastoilla.

### 7.3 Epäviralliset ryhmät tutkimuksen kohteena olevissa perusyksikössä

Tutkimuksessa perusyksiköiden kiinteyttä mitattiin sosiometrisellä mittauksella ja tuloksia täydennettiin teemahaastattelulla. Haastatteluissa suurin osa vastanneista nimesi yksiköistään löytyvän kiinteitä kaveriporukoita. Tutkittujen yksiköiden kesken tässä oli kuitenkin huomattavaa eroa. Yksikkö A:n vastaajista vain yksi ei ollut havainnut kiinteitä ryhmiä, kun taas yksikkö B:ssä viisi vastaajaa ei ollut havainnut. Kiinteät ryhmät yksiköissä muodostuivat vastaajien mukaan harrastusten, ikäryhmien, ammattikuntien, kurssien ja vapaa-ajan kanssakäymisen pohjalta.

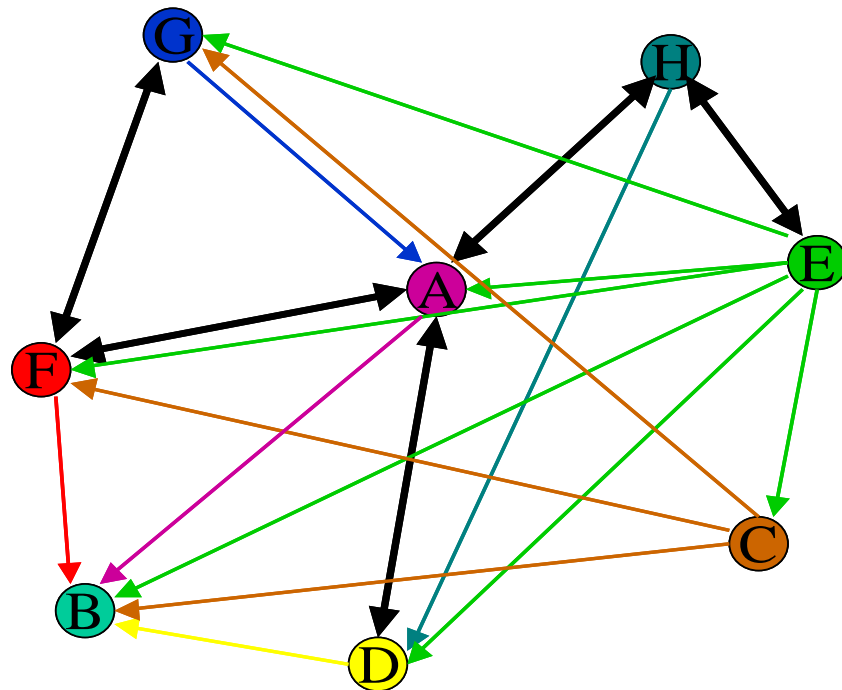


**KUVA 13.** Sosiogramma yksiköstä A

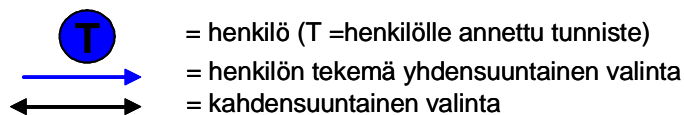
Yksikkö A:n rakenteessa sosiometrisiä tähtiä on viisi kappaletta (henkilöt A, B, G, H ja I). He kaikki ovat saaneet kaverivalintoja neljä tai enemmän. Kokonaan syrjittyjä henkilöitä on kaksi (J ja E), jotka eivät saa yhtään kaverivalintoa. Kaikki ovat kuitenkin tehneet valintoja, joten vetäytyneitä henkilöitä yksiköstä ei löydy. Yksikössä tehtiin kaverivalintoja kaikkiaan 36. Vastakkaisia valintoja yksikössä oli yhdeksän kappaletta eli 25 % kaikista valinnoista. Yhdeksällä vastakkaisella valinnalla yksikön kiinteysindeksiksi tulee 0,136.

Yksikkö A:ssa on selkeä kolmen miehen klikki (henkilöt A, B ja I). Henkilö A:n kautta myös henkilö C on osallisena tuossa kolmen hengen muodostamassa klikissä. Kokonaan syrjitystä henkilö E vaikutti haastattelussa rauhalliselta ja hiljaiselta. Hän ei ole tehnyt kuin kaksi kaverivalintoa. Henkilö J puolestaan vaikutti haastattelutilanteessa erittäin sosiaaliselta. Hän on tehnyt yksikössään toiseksi eniten kaverivalintoja, mutta

häntä ei kukaan ole valinnut parhaaksi kaverikseen. Hän ei välttämättä tule kovin hyvin toimeen työtoveriansa kanssa, koska ei ole saanut valintoja.



”Ketkä ovat parhaita kavereitasi yksikössä?” (Yksikkö B)



**KUVA 14.** Sosiogramma yksiköstä B

Yksikkö B:n rakenteessa sosiometrisiä tähtiä löytyy kolme kappaletta (henkilöt A, B ja F). He kaikki ovat saaneet kaverivalintoja neljä tai enemmän. Kokonaan syrjittyjä henkilöitä ei ole yhtään. Tosin henkilö C on saanut vain yhden valinnan henkilöltä E, joka valitsi kaikki työtoverit parhaiksi kavereikseen. Henkilö B ei ole valinnut ketään parhaaksi kaverikseen. Tällöin hän on ns. vetäytynyt eli hän ei ole tehnyt mitään valintaa. Yksikössä tehtiin valintoja yhteensä 24. Molemminpuolisia valintoja yksikössä oli viisi kappaletta eli 21 % kaikista valinnoista. Viidellä molemminpuolisella valinnalla yksikön kiinteysindeksiksi tulee 0,179.

Yksikkö B:ssä ei ole yhtään selkeää klikkiä, joka erottuisi sosiogrammasta. Ryhmät ovat vain kahden henkilön muodostamia. Huomattavaa on, ettei henkilö B valinnut

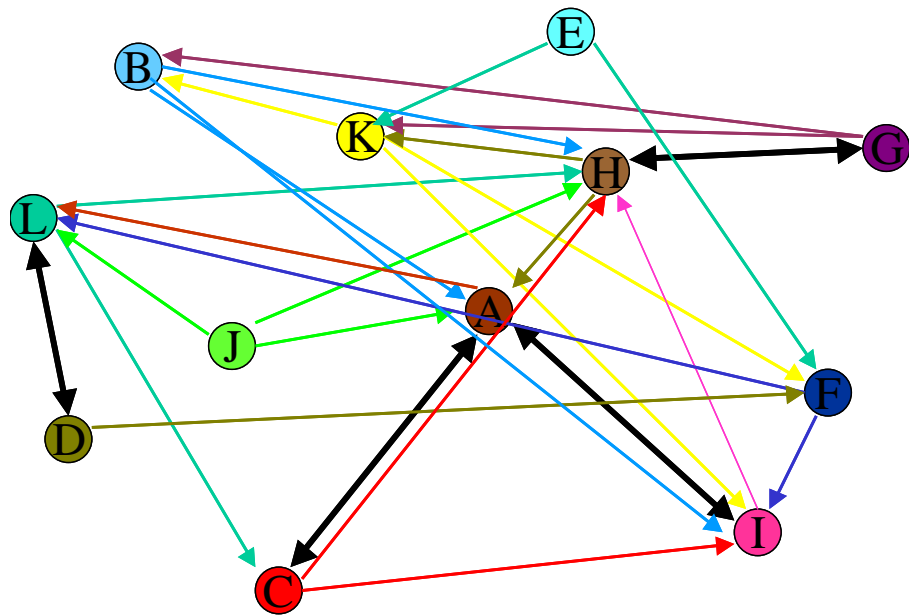
ketään kaverikseen, vaikka hänet valittiin viisi kertaa. Henkilö E, joka valitsi kaikki työtoverinsa parhaiksi kavereikseen, on saanut vain yhden valinnan. Henkilö E oli tutkimuksessani ainut, joka valitsi kaikki. Hän ei luultavasti ymmärtänyt kysymystä täysin tai sitten hän ei osannut ollenkaan arvottaa työtovereitaan eritasoisiksi kavereiksi.

Kysymys 1: Ketkä ovat parhaita kavereitasi yksikössä?

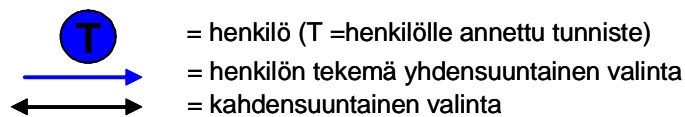
VALINNAT	YKSIKKÖ A	% VALINNOISTA	YKSIKKÖ B	%VALINNOISTA
valintoja yhteensä	36	100	24	100
yksipuolinen	27	75	19	79
molemminpuolinen	9	25	5	21
kiinteysindeksi	0,136		0,179	

**TAULUKKO 1.** Valintojen vertailu kysymyksessä 1

Taulukossa 1 on esitetty erilaisten valintojen määrät ja prosenttiosuudet sekä kiinteysindeksit sosiometrisen kysymyksen numero 1 perusteella. Kiinteysindeksillä mitattuna yksikkö B on kiinteämpi, koska yksikkö A on suurempi joukko. Yksiköstä A löytyy kuitenkin tutkimuksen ainoa kolmen hengen kaveriporukka. Kiinteysindekseissä ei yksiköiden välillä ole kovin selkeää eroa, joten tältä osin yksiköitä voidaan pitää miltei yhtä kiinteinä.



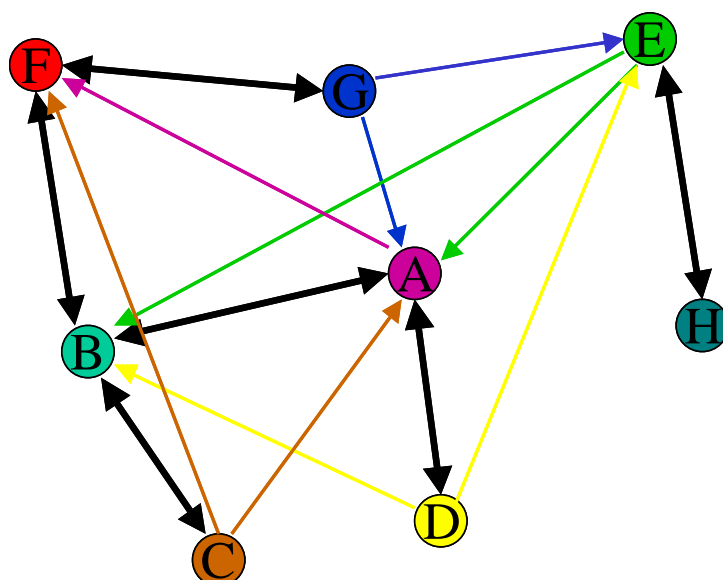
### ”Kenet valitsisit työpariksesi?” (Yksikkö A)



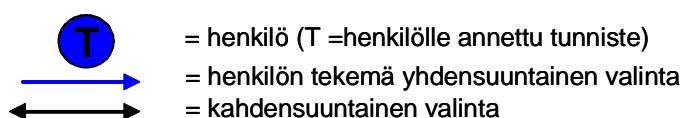
**KUVA 15.** Sosiogramma yksiköstä A

Kun yksikkö A valitsi itselleen työpareja, edelleen henkilöt A, H ja I keräsivät valintoja viisi tai enemmän. Kuitenkin henkilöt B ja G, jotka valittiin mieluusti parhaiksi kavereiksi, eivät olleet suosittuja työpareja. Huomattavaa on, että työparivalinnoissa molemminpuolisia valintoja on enää neljä, eli 12,5 %. Tässä kysymyksessä yksikön kiinteysindeksiksi tulee 0,06. Edelleen henkilöt E ja J ovat syrjittyjä, vaikka sosiogramma muutenkin on erinäköinen kuin kaverivalinnoissa. Tietysti vaikuttaa myös se, että sosiometrisessä kysymyksessä valinnat oli rajattu kolmeen. On kuitenkin mielenkiintoista huomata tämän sosiogramman erilaisuus verrattuna kaverivalintoihin. Nyt valintoja tehtiin 32 eli neljä vähemmän kuin kaverivalinnoissa, joissa valintojen lukumäärää ei ollut rajoitettu. Työtovereiden valinnassa ei ilmeisesti kaverisuhteilla ole suurta merkitystä, vaan valinta on tehty jollakin muulla perusteella.





### ”Kenet valitsisit työpariksesi?” (Yksikkö B)



**KUVA 16.** Sosiogramma yksiköstä B

Yksikkö B:n valitessa itselleen työpareja, edelleen henkilöt A, B ja F keräsivät valintoja neljä tai enemmän. Muita suosittuja työpareja ei yksikössä ollut, joten yksikkö B:n tapauksessa kavereina suositut henkilöt olivat edelleen suosittuja myös työpareina. Yksikkö B eroaa yksiköstä A myös siinä, että molemminpuolisia valintoja on nyt enemmän kuin kaverivalinnoissa, eli kuusi kappaletta. Tässä yksikössä kaikilla on vähintään yksi molemminpuolinen valinta valittaessa työpareja. Valintoja tehtiin kaikkiaan 21, mikä on kolme vähemmän kuin kaverivalinnoissa. Molemminpuolisten valintojen osuus on 29 % kaikista valinnoista. Tässä kysymyksessä Yksikkö B:n kiinteysindeksi on 0,21. Kysymyksen 1 perusteella vetäytyneitä henkilö B:tä voidaan pitää mieluisana työparina, sillä hän saa viisi valintaa. Kaikki hänen tekemänsä valinnat ovat molemminpuolisia valintoja. Henkilö B saa valintoja kaikista yksikön henkilöstöryhmistä (upseeri, opistoupseeri, määräaikainen reservinupseeri ja sopimussotilas).

## Kysymys 2: Kenet valitsisit työpariksesi?

VALINNAT	YKSIKKÖ A	% VALINNOISTA	YKSIKKÖ B	%VALINNOISTA
valintoja yhteensä	32	100	21	100
yksipuolinen	28	87,5	15	71
molemminpuolinen	4	12,5	6	29
kiinteysindeksi	0,06		0,21	

**TAULUKKO 2.** Valintojen vertailu kysymyksessä 2

Työpareja valittaessa yksikössä A molemminpuoliset valinnat laskivat alle puoleen kaverivalinnoista. Yksikössä B molemminpuoliset valinnat taas lisääntyivät yhdellä. Valintojen määrä ei selkeästi pudonnut, vaikka valintojen määrää rajoitettiin. Työparien valinnan perusteella yksikkö B on huomattavasti kiinteämpi kuin yksikkö A. Yksikkö B:n tuloksiin vaikuttanevat oleellisesti yhden vetäytyneen henkilön tekemät valinnat. Hänellä on vaikutus siihen, että kaikki saivat molemminpuolisia valintoja. Hän valitsi nyt kaverivalinnoissa syrjityn henkilö C:n työparikseen, joten henkilö C sai myös valinnan. Tämän ja yksikkö A:n tulosten perusteella voisi olettaa, että kaverisuhteet eivät merkitse suuresti työparin valinnassa. Jotta tähän olisi perustelu, olisi haastattelussa pitänyt kysyä, millä perusteella parhaat kaverit ja työparit valittiin.

Yksiköiden kiinteysindeksit jäävät melko pieniksi, mutta niitä ei voi mitenkään yleistää. Kiinteyden tasoa on vaikea arvioida, koska vastaavia tutkimuksia ei ole aiemmin perusyksiköissä tehty. Olisi mitattava huomattavan suuri otos valtakunnan perusyksiköitä, jotta voitaisiin määritellä keskiarvo kiinteysindeksille. Tutkiessaan jääkäriyhtymien kiinteyttä kahdessa jääkärijoukkueessa vuonna 1998 Heini Hult sai ryhmien kiinteysindeksit välille 0,03 – 0,33. Kaikkien kuuden ryhmän keskiarvo oli 0,16.<sup>192</sup> Jarkko Kosonen tutki vuonna 2000 suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteyttä Kosovossa. Tekemissään sosiometrisissä mittauksissa Kosonen

<sup>192</sup>Hult (2002), s. 56.

sai jääkäriryhmille kiinteysindeksejä välille 0,02 – 0,6. Kososen tutkimuksessa kiinteysindeksien keskiarvo oli 0,155.<sup>193</sup>

Hult ja Kosonen ovat määrittäneet tutkimuksissaan kiinteysindeksin samalla kaavalla kuin se tässä tutkimuksessa on määritetty. Tämän vuoksi voidaan jonkinlaista vertailua indeksien välillä tehdä, vaikka näissä tutkimuksissa on tutkittu varusmiehiä ja reserviläisiä. Katson kuitenkin jonkinlaisen vertailun olevan paikallaan puolustusvoimien piirissä tehtyjen sosiometristen mittausten kesken. Vertailun perusteella indeksit näyttävät liikkuvan välillä 0,1 – 0,2. Sekä Hultin että Kososen työssä esiintyi yksi muista poikkeavan kiinteä ryhmä. Omassa työssäni kiinteysindeksi molemmissa tutkituissa yksiköissä oli 0,12:n ja 0,18:n välillä, joten selvää eroa ei yksiköiden välillä ollut.

Muona		Hult		Kosonen	
Yksikkö A	Yksikkö B	Joukkue A	Joukkue B	Huhtikuu	Elokuu
K1 0,12	K1 0,18	1.r 0,14	1.r 0,10	1.r 0,11	1.r 0,60
K2 0,06	K2 0,21	2.r 0,19	2.r 0,03	2.r 0,02	2.r 0,02
		3.r 0,33	3.r 0,17	3.r 0,07	3.r 0,11

### TAULUKKO 3. Kiinteysindeksien vertailu Muona, Hult, Kosonen<sup>194</sup>

Esa Saaristo on tutkinut vuonna 1999 ilmatorjuntajaosten vertikaalista kiinteyttä. Hän on laskenut tutkimuksessaan kiinteysindeksit samalla kaavalla kuin tässäkin tutkimuksessa on laskettu. Saaristo on määrittänyt kiinteysindeksit erikseen tutkimiensa jaosten varusmiesjohtajille. Lisäksi hän on määrittänyt kiinteysindeksit kaikille tutkimilleen ryhmille. Ryhmien kohdalla kiinteysindeksit vaihtelevat 0,04:n ja 0,38:n välillä.<sup>195</sup> Ne ovat samassa suuruusluokassa Hultin, Kososen ja oman tutkimukseni kanssa. Varusmiesjohtajien kiinteysindeksit vaihtelevat jaoksittain 0,17:n ja 1,0:n välillä.

<sup>193</sup>Kosonen (2003), s. 56 ja 70.

<sup>194</sup>Kosonen (2003), s. 56 ja 70.

Hult (2002), s. 56.

Ks. s. 73-74 ja 77-78.

<sup>195</sup>Esa Saaristo: Jaoksen vertikaalinen kiinteys. Helsinki 2002, s. 92.

Jaosten keskiarvo on 0,57. Vain yhden jaoksen osalta kiinteysindeksi oli alle 0,4:n.<sup>196</sup> Varusmiesjohtajien osalta yksiköt olivat huomattavasti kiinteämpiä kiinteysindeksien perusteella määriteltynä.

Mittaamieni perusyksiköiden kiinteysindeksit ovat pieniä verrattuna Saariston havaintoihin varusmiesjohtajien kiinteysindekseistä. Perusyksikön henkilökuntaa voidaan joissain määrin pitää samantyyllisenä joukkona kuin jaoksen varusmiesjohtajia. Henkilöiden määrä on samansuuruinen ja molemmat ryhmät toimivat varusmiesten johtajina ja kouluttajina. Tosin varusmiesjohtajat ovat kaikki samaa ikäluokkaa, viettävät palveluksen ulkopuolellakin aikaa keskenään ja majoittuvat samassa tuvassa. Henkilökunnassa on eri-ikäisiä ihmisiä, jotka voivat asua etäälläkin toisistaan ja saattavat nähdä toisiaan vain työaikana. Näiden erojen vuoksi varusmiesjohtajia ja henkilökuntaa ei voida verrata toisiinsa. Odotin, että kiinteysindeksit olisivat olleet korkeampia mittaamissani yksiköissä. Ei siis ole olemassa yleispätevää määritelmää, mikä olisi kiinteän joukon kiinteysindeksi. Indeksien perusteella on siis vaikeaa sanoa, ovatko tutkitut yksiköt kiinteitä. Ei myöskään voida sanoa, miten kiinteitä ne ovat.

Jos kiinteän pienryhmän kriteerinä käytetään sitä, että ryhmän jäseniä yhdistävät molemminpuoliset kaverivalinnat, niin tämän tutkimuksen yksiköissä esiintyi 11 kpl kahden hengen ja yksi kolmen hengen kiinteä pienryhmä. Tuohon kolmen hengen ryhmään liittyi myös yksi ulkopuolinen henkilö molemminpuolisella kaverivalinnalla yhden ryhmän jäsenen kautta. Niinpä tätä ryhmää voidaan jossain määrin pitää myös neljän hengen kiinteänä pienryhmänä. Ryhmärakennetta ei voida tarkastella pelkästään molemminpuolisten valintojen perusteella, sillä vain 20 prosenttia mittauksissa tehdyistä valinnoista oli molemminpuolisia. Kuten sosiogrammat yksiköistä osoittavat, valinnat täydentyivät useilla yksipuolisilla valinnoilla.

Yksikkö A:n haastattelussa sain seuraavia havaintoja:

Yksikössä on kiinteitä kaveriporukoita. Vastaajan mukaan niitä nimetään 1-4 kappaletta. Vain yksi vastaajista sanoi, että yksikössä ei ole kiinteitä kaveriporukoita. Yhdeksän vastaajan mielestä yksikössä on kaveriporukka, joka on muodostunut yhteisten musiikkiharrastusten pohjalta. Lisäksi neljä vastaajaa mainitsee ikäryhmittäin

---

<sup>196</sup>Saaristo (2002), s. 76.

muodostuneet ryhmät. Vanhemmat ja nuoremmat kouluttajat muodostavat oman joukkonsa. Kaksi haastateltavaa kertoo upseereiden muodostavan oman ryhmänsä.

Päällikön ja varapäällikön mielestä yksikössä on kahdesta kolmeen kiinteää pienryhmää. Heidän mielestään ne eivät ole ammattikunnittain muodostuneita (pl. sopimussotilaiden muodostama oma ryhmä). Heidän mielestään kiinteät ryhmät ovat muodostuneet ikäryhmittäin ja yhteisten harrastusten kautta. Lisäksi joillekin työntekijöille on muodostunut työn ohella läheisempi kaverisuhde ja he ovat tekemisissä vapaa-aikanaan.

Yksi vastaajista kertoi tupakoivien muodostavan oman kiinteän tupakkaporukan, joka käy yhdessä tupakkapaikalla ja toimii muutenkin yhteistyössä. Yksi vastaajista piti sopimussotilaita myös omana kiinteänä joukkonaan, muita ammatillisia ryhmiä yksikössä ei esiintynyt. Yhdessä haastattelussa kävi ilmi myös pienryhmä, joka koostuu samaa kurssia käyneistä kavereista. Yksi vastaajista piti harrastuksen pohjalta muotoutunutta joukkoa kiinteänä, vaikka sanoi ”ettei se aina keskusteluissa kiinteältä vaikuta”.

Yhdeksällä vastaajalla ei ole yksikössä yhtään niin hyvää kaveria kuin parhaat kaverit siviilissä. Kolmella henkilöllä on yksikössä kaksi yhtä hyvää kaveria kuin siviilin parhaat kaverit. Lisäksi yksi vastaajista kertoi, että hänellä ei varsinaisesti ole yhtä hyviä kavereita yksikössä. Hän on kuitenkin paljon yhteistyössä ja tekemisissä työkavereiden kanssa työajan ulkopuolella.

Yksikkö B:n haastattelussa sain seuraavia havaintoja:

Kolme kahdeksasta haastatellusta nimeää yksiköstä löytyvän kiinteitä pienryhmiä. Kaksi nimeää yksikön vänrikkien ja kahden luutnantin muodostavan oman pienryhmän. Lisäksi yksi kertoo vänrikkien muodostavan oman ryhmän. Yksiköstä kolme henkilöä asuu varuskunnan lähellä ja käy samassa Krav Magassa. Lisäksi he ovat muutenkin tekemisissä vapaa-aikanaan. Kaksi vastaajista mainitsee yksikön kahden kouluttajanhuoneen muodostavan tiiviin yhteisön työpäivän aikana. Lisäksi kaksi vastaajaa kertoo yksikön vaunumiesten muodostavan oman ryhmänsä. Vaikka kaksi kouluttajanhuonetta muodostaa tiiviin porukan, se ei erityisesti käy ilmi

sosiometrisessä mittauksessa. Kavereita ja työpareja valittaessa ei näy selkeää tietyn huoneen muodostamaa joukkoa, vaan valintoja on tehty myös ristiin.

Yksi vastaajista ei ole havainnut ollenkaan kiinteitä pienryhmiä ja toinen on havainnut satunnaisesti, mutta koska on eri ikäryhmää ja asuu muualla, on havainnointi ollut vähäisempää. Kolmannen mielestä niitä ei myöskään esiinny erityisesti. Hänen mielestään yksikkö on "tasapuolisen tiiviisti tekemisissä keskenään".

Yksikön päällikön ja varapäällikön mielestä ei varsinaisia kiinteitä pienryhmiä myöskään ole. Heidän mielestään yksikkö on tekemisissä työssä melko kiinteänä yhteisönä. Maastoharjoituksissa kiinteitä ryhmiä esiintyy enemmän kuin kasarmilla. Yksikkö käy kaksi kertaa puolessa vuodessa vierailuilla eri kohteissa, ja siellä osallistuminen on ollut hyvää. Myös se, että henkilökunta asuu hajallaan, rajoittaa pienryhmien syntyä.

Yksikössä on tehty havaintoja siitä, että saamaan aikaan tulleet ovat paljon tekemisissä ja ylikersantit/kersantit ovat enemmän tekemisissä vänrikkien kanssa. Lisäksi vanhemmat kouluttajat viihtyvät omassa joukossaan.

Kuusi vastaajaa kertoo, ettei heillä ole yksikössä yhtään niin hyvää kaveria, kuin heidän parhaat kaverinsa siviilissä. Kaksi kertoo syyksi ikäluokkaeron ja kolmas haluaa pitää työasiat erillään vapaa-aikanaan. Kahdella vastaajista on yksikössä yhtä hyviä kavereita, kuin siviilissä. Kaksi haastateltavaa (upseeria) kertoo, että heillä on hyviä kavereita muualla joukko-osastossa.

Tarkasteltaessa yksiköiden A ja B sosiogrammoja huomataan, että niistäkään ei löydy kuin yksi kolmen hengen ryhmä sekä kahden hengen muodostamia pareja. Tuo yksikkö A:n sosiogrammassa näkyvä kolmen hengen muodostama triangeli on ainut tutkimuksessa selkeästi havaittava kiinteä pienryhmä. Muut sosiogrammoista havaittavat ryhmät ovat kahden henkilön muodostamia. Sosiogramman ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, että yksikössä A on selkeästi yksi kiinteä kolmen hengen ryhmä. Tuo kolmen hengen muodostama ryhmä voisi olla haastatteluissa mainittu bändiporukka.

Tutkimuksen kohteena olleissa yksiköissä on kiinteitä pienryhmiä, jotka muodostuvat harrastusten, ikäryhmien, ammattikuntien, kurssien ja vapaa-ajan kanssakäymisen pohjalta. Olisin kuitenkin ennakkokäsitysteni perusteella olettanut, että kiinteitä pienryhmiä olisi yksiköissä selkeästi enemmän. Odotin omien kokemusteni pohjalta yksiköistä löytyvän 2-3 kolmen tai neljän henkilön muodostamaa klikkiä. Kummassakin tarkastelemassani yksikössä henkilökunta nimesi melko vähän yksikössään olevan yhtä hyviä kavereita kuin heidän parhaat kaverinsa siviilissä.

Kummastakin yksiköstä löytyi kuitenkin myös hyviä kavereita. Sosiometrisen mittauksen ja haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että yksion A bändiporukka ja yksion B Krav Maga –porukka ovat parhaita kavereita myös siviilissä. Näin ollen ainoa tutkimuksessa ollut kolmen henkilön klikki rakentuu oletettavasti tällaisten parhaiden kavereiden muodostamasta ryhmästä. Tämän materiaalin valossa ei kuitenkaan vielä voida väittää, että kiinteä pienryhmä perusyksikössä vaatii muodostuakseen henkilöt, jotka ovat yhtä hyviä kavereita kuin heidän parhaat siviilikaverinsa. Näin pienellä aineistolla se ei ole mahdollista. Lisäksi olisi pitänyt haastattelulla vielä selvittää, kuuluvatko henkilöt mielestään kiinteään pienryhmään ja millaisten suhteiden perusteella se on rakentunut.

#### 7.4 Epävirallinen johtajuus tutkimuksen kohteena olevissa perusyksikössä

Tutkimuksen kohteena olevissa yksiköissä yhteensä neljä henkilöä ei ollut mielestään havainnut epävirallista johtajuutta yksikössään. Muut haastatelluista ovat tehneet havaintoja epävirallisesta johtajuudesta. Saapumiserän johtaja johtaa virallisesti kouluttajia koulutuksellisten asioiden yhdenmukaistamisessa. Joissain asioissa hän saattaa johtaa enemmän kuin virallisesti pitäisi. Lisäksi koulutuksellisia ohjeita ja linjauksia tehdään kokoneiden kouluttajien toimesta yhteispelillä. Lisäksi kouluttajaporukalla yhtenäistetään ja linjataan koulutusta harjoituspuhuttelujen jälkeen, vaikka päällikkö on tehnyt omat linjauksensa. Tällaisessa tapauksessa saapumiserän johtaja ja vanhemmat kouluttajat johtavat.

Vanhemmat kouluttajat johtavat nuorempia ja ylläpitävät järjestystä. Yhden vastaajan mielestä yksikössä pisimpään ollut on se henkilö, joka johtaa toimintaa

kouluttajanhuoneessa. Yksiköissä on vahvoja ja ammattitaitoisia persoonia, jotka antavat vihjeitä ja opastavat arkipäivän koulutukseen liittyvissä asioissa. Pääsääntöisesti kouluttajat pitivät iän tuomaa auktoriteettia oikeutuksena siihen, että voi ottaa johtoaseman kouluttajien keskuudessa. Iän tuomaan auktoriteettiin täytyy liittyä myös ammattitaito. Tutkimuksessa oli yksi vanhempi kouluttaja, joka sanoi toimivansa kouluttajien epävirallisena johtajana, koska oli huomattavasti muita kouluttajia vanhempi ja kokeneempi.

Päälliköiden ja varapäälliköiden mielestä yksiköissä esiintyy epävirallista johtajuutta. He pitävät epävirallista johtajuutta hyvänä asiana, kun se liittyy nuorempien kouluttajien ohjaamiseen ja opastamiseen. Yksiköissä on pyritty kannustamaan vanhempia kouluttajia tällaiseen epäviralliseen johtajuuteen. Toisessa yksikössä on selkeästi nuorempien tutorointi annettu muutaman kokeneen kouluttajan tehtäväksi. Koulutuksellisissa asioissa johtoasema kuuluu niille, jotka osaavat. Kapinamielistä, epävirallista johtajuutta ei päälliköiden ja varapäälliköiden mielestä esiinny. Toisen yksikön varapäällikkö piti kuitenkin epävirallisen johtajuuden näkemismahdollisuuksia rajallisina, koska päällikkö ja varapäällikkö työskentelevät erillään kouluttajista.

*”Yksikön ammattitaitoisimmat kouluttajat ovat kaikkein vahvimpia persoonia, jotka hakeutuvat johtamaan toimintaa. He antavat hyvää mallia nuoremmille, mutta syyllistyvät myös muiden kuullen moittimaan esimiehiään näiden selän takana.”* Opistoupseeri

*”Yksi vahva persoona ja juttumies johtaa vähän liikaakin nuorempien toimintaa. Tämä kouluttaja on ammattitaitoinen, mutta puuttuu liian paljon muiden toimintaan. Nuorempien kouluttajien olisi hyvä myös oppia omista virheistään ja kokemuksistaan. Tätä ei pääse tapahtumaan, kun annetaan yksityiskohtaisia ohjeita tapahtumista harjoituksen johtovastuussa oleville.”* Opistoupseeri

*”Yksikössä on myös kokeneita kouluttajia ja juttumiehiä, jotka vuorollaan toimivat epävirallisena johtajana. Tämä verkosto toimii ristiin ja johtamisvuoro on kiinni vallitsevassa tilanteessa. Juttumiehet johtavat tauolla ja kokeneet kouluttajat koulutuksessa.”* Upseeri

Tämänkaltaisia esimerkkejä sain epävirallisesta johtajuudesta haastatteluissa. Päälliköt ja varapäälliköt suhtautuivat epäviralliseen johtajuuteen myönteisesti. Samoin suhtautuivat kaikki muutkin haastateltavat. Muutama nimesi juuri esimerkkien kaltaisia kielteisiä piirteitä epävirallisesta johtajuudesta.



Yksiköissä on eroja siinä, kuinka kouluttajat kokevat puuttuvansa yksikön johtamiseen. Yksikössä A kaikki paitsi yksi katsoivat, että yksikön johtamiseen puututaan. Yksikössä B kaikki kouluttajat olivat sitä mieltä, että johtamiseen ei puututa. Yksikössä A kouluttajat pyrkivät puuttumaan yksikön johtamiseen lähinnä koulutuksellisissa asioissa. Tällaisia ovat esimerkiksi viikko-ohjelmat, koulutuksen suunnittelu ja koulutustapahtumien toteuttaminen.

Tyypillisiä keinoja koulutukseen puuttumiseen yksikkö A:ssa ovat oman mielipiteen esille tuominen ja parannusehdotusten esittäminen. Mielipiteitä esitetään viikkopuhuttelussa ja kahvihuonekeskusteluissa. Muutamat kouluttajat puuttuvat päällikön johtamiseen äänekkäästi viikkopuhutteluissa ja kahvipöydässä. Muutama vastaaja on kokenut tämän päällikön kannalta kielteisenä. Toiminta vähentää päällikön auktoriteettia muiden (nuorempien) kouluttajien silmissä. Muutaman vastaajan mielestä kouluttajat linjaavat keskenään joukkueiden kouluttamisen päällikön jälkeen. Tällöin vanhempien toimesta yhdenmukaistetaan koulutusta ja annetaan nuoremmille vihjeitä koulutustapahtumien toteuttamiseksi. Kouluttajat yrittävät vaikuttaa myös saapumiserän johtajan kautta, sillä hän suunnittelee viikko-ohjelmia ja koulutusta. Kertomalla mielipiteensä suunnitelmiin pääsee vaikuttamaan siihen, miten asioita yksikössä tehdään.

Yksikkö B:ssä kouluttajat eivät mielestään puutu yksikön johtamiseen. Yksikön päälliköllä on vahva ote, jolla hän linjaa tapahtumat yksikössä. Tämän takia kouluttajilla ei ole tarvetta puuttua johtamiseen. Kouluttajat mainitsevat, ettei heillä ole tarpeen puuttua muuta kuin epäkohtiin tai antaa esityksiä tiettyjen asioiden hoitamisessa. Pääsääntöisesti kaikki perustellut epäkohdat ja kehitysehdotukset otetaan huomioon. Asioista yksikössä keskustellaan viikkopuhuttelujen yhteydessä.

Päälliköiden ja varapäälliköiden mielestä kouluttajat eivät puutu varsinaisesti yksikön johtamiseen. He kylläkin tuovat esille omia ideoitaan ja kehittämissesityksiään. Päälliköt antavat tarvittaessa mahdollisuuden puuttua, esimerkiksi jonkin tietyn tehtävän suunnittelussa ja johtamisessa. Kouluttajia tulee käyttää hyödyksi jakamalla heille vastuuta tilanteissa, joissa se on mahdollista. Yksiköitä johdetaan siten, että suunnitteluvaiheessa kouluttajien mielipidettä kysytään, mutta kun päätös on tehty,

siihen on turha yrittää enää vaikuttaa. Toinen päälliköistä sanoi: *”Pääsääntöisesti kouluttajat toimivat päätösten jälkeen. Joskus on tarvittu kahdenkeskisiä keskusteluja joidenkin kanssa.”* Toinen haastatelluista päälliköistä puolestaan korosti avoimuuden ja tiedotuksen merkitystä. Hän sanoi: *”Kertovansa selkeästi mielipiteensä ja sen, mitä hän ajattelee.”*

Kaikkien vastaajien mielestä yksikkö A:n päälliköllä ei ole erityisiä kavereita yksikössä. Vain kaksi peruskoulutettua ja sopimussotilaat olivat sitä mieltä, että henkilösuhteet eivät vaikuta päällikön tapaan hoitaa asioita. Vaikutuksia oli usean vastaajan mielestä töiden jakamisessa. Hommat delegoidaan niille kouluttajille, joiden kanssa päällikkö tulee paremmin toimeen. Näin tietyille henkilöille kasaantuu paljon töitä ja erityisesti mieluisia tehtäviä. Tällaista saattaa tapahtua myös siinä tapauksessa, että joku olisi ammattitaitoisempi johonkin tehtävään. Jos päällikkö ei tule toimeen tällaisen henkilön kanssa, hän valitsee tehtävään jonkun, jolla ei löydy parasta ammattitaitoa kyseisen tehtävän hoitamiseen. Huonommat hommat jaetaan yksikössä niiden kesken, jotka eivät tule päällikön kanssa niin hyvin toimeen.

Yhden vastaajan mielestä päällikkö suosii kadettiupseereita tehtävien hoitamisessa. Muutamassa haastattelussa todettiin, että päälliköllä ei ole tarvittavaa auktoriteettia yksikön kouluttajien keskuudessa. Kaksi haastateltavaa kyllä totesi, että yksikön henkilökunnassa on muutama vahva persoona, jotka eivät tule päällikön kanssa hyvin toimeen. Nämä henkilöt vaikeuttavat yksikön johtamista ja tuovat julki mielipiteitään koko yksikön kuullen. Toiminnallaan he syövät päällikön arvovaltaa myös yksikön nuorempien kouluttajien keskuudessa.

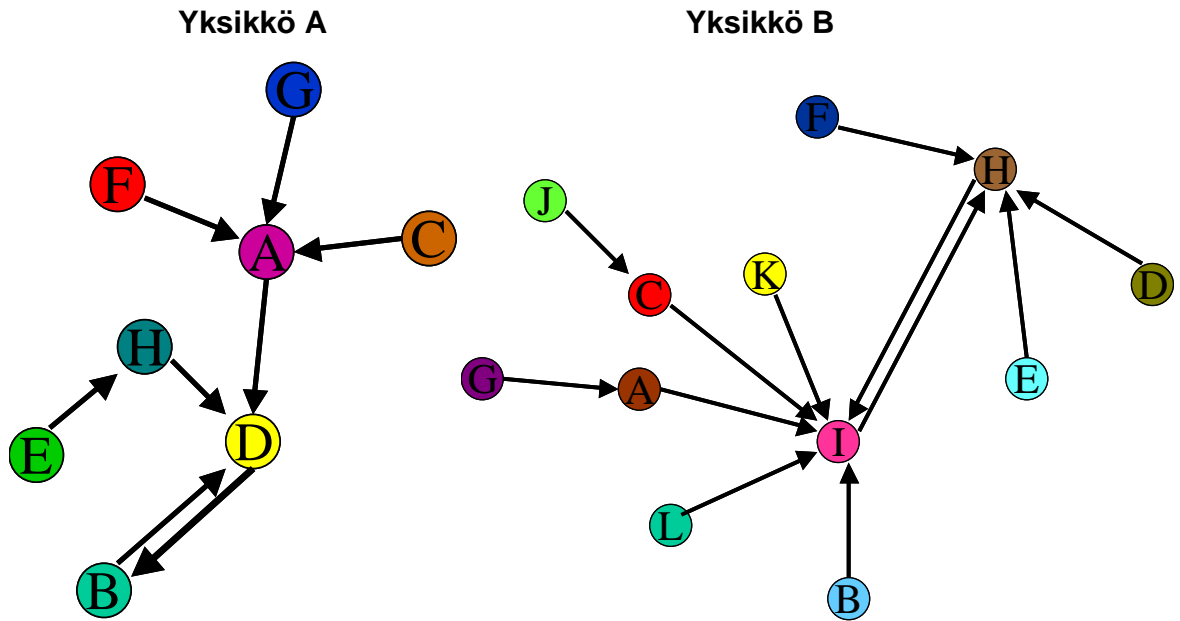
Yksikkö B:n henkilökunnan mielestä päälliköllä ei ole erityisiä ystäviä yksikössä. Hän kohtelee alaiensa mielestä kaikkia tasapuolisesti, joskin heidän mukaansa kohtelu edellyttää ehdottomasti sitä, että hoitaa hommansa hyvin ja yrittää parhaansa. Yksi vastaaja kertoo, että alaisen ikä ja kokemus vaikuttavat eräissä asioissa päällikön suhtautumiseen. Tällaisia ovat tilanteet, joissa pitää saada vapaata tai päästä hoitamaan jotain erityistehtäviä.

Yksiköiden päälliköt olivat persoonina ja johtajina kovin erilaisia. Vaikka molemmat pitivät epävirallista johtajuutta hyvänä, suhtautuminen alaisiin oli erilaista. Toinen

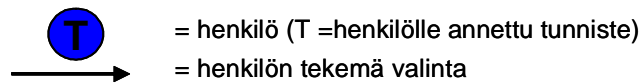
päälliköistä pyrki pitämään tietyn välimatkan kaikkiin alaisiinsa eikä halua olla ”esittäjien” kanssa tekemisissä. Hän ei suvaitse alaisiltaan käytöstä, jossa he pyrkivät olemaan muuta kuin mitä todellisuudessa ovat eikä pidä huonona, vaikka hän suhtautuu joihinkin alaisiin varauksellisesti. Hänen mielestään ei ole vaikuttanut työasioiden hoitoon, vaikka hänellä ei ole hyviä ystävyys-suhteita alaisiin. Yksikössä on aina saatu kaikki asiat hoidettua.

Toisen tutkitun yksikön päällikön mukaan hän on parempi kaveri tietyissä tehtävissä toimivien kanssa. Tällaisia henkilöitä, joiden kanssa enemmän työskennellään, ovat esimerkiksi saapumiserän johtaja ja kauemmin yksikössä olleet. Hän pyrkii omasta mielestään huomioimaan tehtäviä jakaessaan ja suunnitellessaan alaistensa kyvyt ja ominaisuudet. Tällöin työt eivät välttämättä jakaudu tasaisesti. Päällikkö antaa mielellään töitä luottomiehille, jolloin hän voi olla varma töiden onnistumisesta.

Epävirallista johtajuutta yksiköiden välillä voidaan tarkastella myös sosiogrammojen avulla. Kun kysyin, kenet valitsisit taistelutilanteessa johtajaksi, sain seuraavanlaiset sosiogrammat:

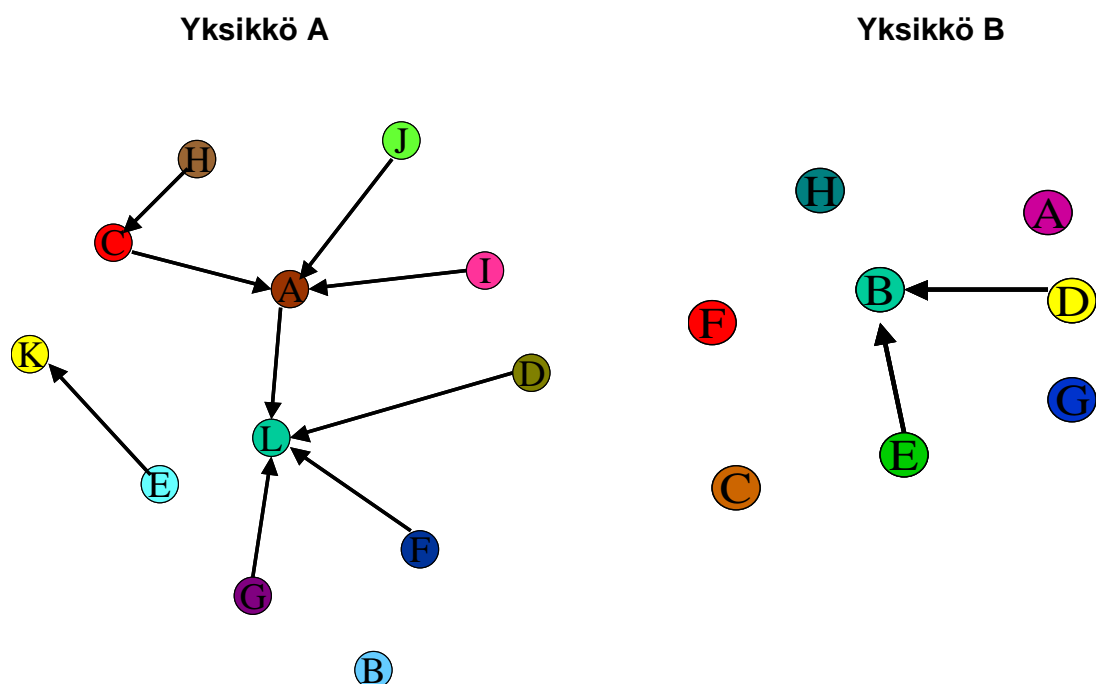


”Kenet yksikön henkilökunnasta valitsisit perusyksikön päälliköksi ja omaksi esimieheksesi taistelutilanteessa?”

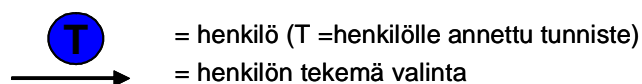


KUVA 17. Sosiogramma yksiköistä A ja B

Yllä olevien sosiogrammojen perusteella yksiköistä voidaan hahmottaa epävirallisia johtajia taistelutilanteeseen. Näiden valintojen perusteella nähdään, keiden alaisuudessa yksikön henkilökunta haluaisi lähteä sotaan. Molemmista yksiköistä löytyy selkeästi kaksi henkilöä, jotka ovat muita suosituimpia. Henkilöt H ja I (yksikkö A) ja A ja D (yksikkö B).

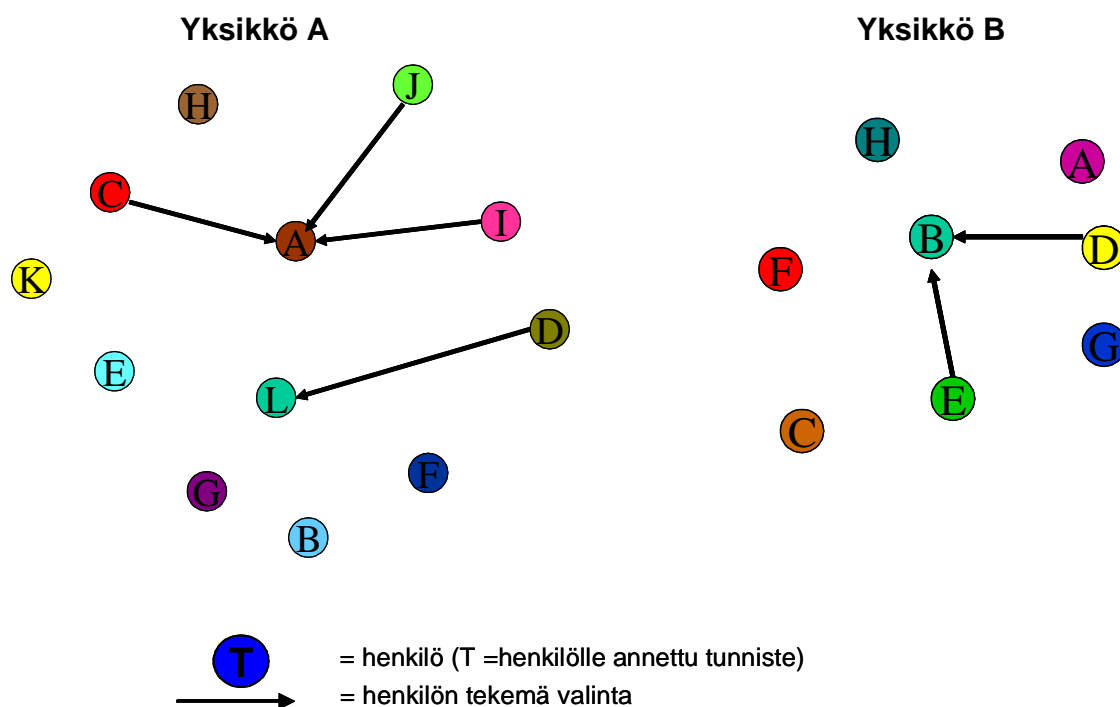


”Olisiko joku opistoupseeri kyvyiltään ja henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan sovelias yksikön päälliköksi, jos olisi käynyt kadettikoulun?”



**KUVA 18.** Sosiogramma yksiköistä A ja B

Yllä olevan kuvion perusteella yksiköstä A löytyy selkeästi kaksi opistoupseeria, jotka olisivat kyvyiltään päteviä yksikön päälliköksi. Näiden henkilöiden A ja L voidaan olettaa toimivan yksikkönsä kouluttajien keskuudessa epävirallisina johtajina. He ovat molemmat kokeneita, ammattitaitoisia opistoupseereita, jotka haastattelujen perusteella johtavat ja opastavat nuorempiaan yksikössä. Myös yksikön B yksi valintoja saanut opistoupseeri on kokenut ja ammattitaitoinen. Hän määrityi myös haastattelujen perusteella epäviralliseksi johtajaksi yksikkönsä kouluttajien keskuudessa.



**KUVA 19.** Henkilöt, jotka ovat valinneet päälliköksi soveliaan opistoupseerin myös parhaaksi kaverikseen.

Yllä olevasta kuviosta voidaan päätellä, että kaverisuhteilla on jonkin verran merkitystä, jos opistoupseerien keskuudesta valitaan sopivaa päällikköä. Kuvassa 18, yksikkö A:ssa tehtiin yhdeksän valintaa, josta siis neljässä sama henkilö on valittu myös parhaaksi kaveriksi. Yksikkö B:ssä oli vain yksi opistoupseeri, joka sai valintoja yksikön päälliköksi. Tämä henkilö sai valintoja sellaisilta työtovereiltaan, jotka olivat valinneet hänet myös parhaaksi kaverikseen. Kaverisuhteilla voi olla merkitystä esimerkiksi siksi, että hyvä kaveri tunnetaan hyvin ja hänen kanssaan olisi miellyttävää työskennellä. Toisaalta yksikkö A:ssa tehtiin myös viisi valintaa, joissa kaverisuhteilla ei ollut merkitystä. Näissä tapauksissa henkilö on oletettavasti tullut valituksi puhtaasti ammattitaitonsa ja johtajaominaisuuksiensa vuoksi.

### 7.5 Epäviralliset normit ja roolit tutkimuksen kohteena olevissa perusyksikössä

Tutkittujen yksiköiden epävirallisia normeja ja rooleja tarkastellaan haastattelukysymysten 6-10 perusteella. Saadusta aineistosta voidaan havaita tilanteita, joissa yksiköt ovat muodostaneet itselleen epävirallisia normeja tai kouluttajat

ovat ottaneet jonkin tietyn roolin yksikössään. Yksiköissä on muokattu virallisia käskyjä ja normeja omiin tarkoituksiin lähinnä joissain koulutuksellisissa tilanteissa. Mitään ei kuitenkaan ole jätetty tekemättä, ja yleisesti kaikki ovat olleet osallisina ja viime kädessä päälliköt ovat ottaneet vastuun, mikäli joistain säännöistä ja käskyistä on tehty omia sovelluksia.

Erityisesti kokeneilla, kauan varuskunnassa työskennelleillä kouluttajilla on sellaiset suhteet ja tuttavapiiri, että he voivat kaverin roolissa hoidella työasioitaan varuskunnan sisällä.

Yksikössä A:ssa ei ole tietoisesti jätetty tekemättä mitään ylemmältä johtoportaalta tulleita käskyjä ja ohjeita. Joissain asioissa on kyllä yksikössä ollut soveltamista. Esimerkkejä soveltamisesta yksikkö A:ssa ovat:

Varttimerkinnöissä joitain suorituksia on lisätty yksittäisille miehille, jotta on päästy käskettyihin tunti- ja suorituspäämiin koulutuskausittain.

Johtajien yhtenäistämiskoulutuksen jälkeen yksikkö järjestänyt oman yhtenäistämiskoulutuksen, jotta on päästy käsittelemään yksikön joukkotuotantotehtävän mukaisen joukon koulutusta koskettavia asioita.

Joillakin kouluttajilla on jäänyt huomioimatta joukko-osaston P-kauden koulutusohje. Siinä on linjattu mm. toiminta lipasta vaihdettaessa. Vaikka tämä on yhtenäistetty, silti jotkut olivat opettaneet eri tavalla.

Sopeuttavan P-kauden ohjeista on yksikössä joissain määrin poikettu. Yksikössä on henkilökunnan mielestä joukko-osaston kovin kuri ja varusmiesesimiesten valta ei ole niin rajoitettua kuin muissa yksiköissä.

Joitain koulutusohjeita yksikössä on saatettu soveltaa ja jättää toteuttamatta. Yleisesti tämä on johtunut siitä, että ohjeen laatija ei ole ollut ajan tasalla ja tuntenut perusyksikön kouluttaman joukon organisaatiota, henkilöstöä ja käyttöperiaatteita.

Joissakin asioissa yksiköt tekevät yhteistyötä esikuntien kanssa. Päivitetään asioita, jotka ovat ristiriidassa perusyksikön toimintatapojen kanssa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi vanhalle pohjalle laaditut käskyt, joissa on todettu olevan kehittämistarpeita. Jos kehitysehdotus ei ole mennyt uuteen käskyyn, on joitain asioita ollut tarpeen sopia ja muuttaa.

Yksikkö B:n osalta 40 % vastaajista toteaa, että käskyjä ei ole sovellettu eikä jätetty toteuttamatta. Toiset, 40 % vastaajista, taas toteavat, että joitain asioita on oikaistu ja tehty soveltaen. Mitään ei ole kuitenkaan jätetty toteuttamatta. Yksi vastaaja toteaa: *”Esikuntien käskyt ovat usein täysin irti siitä maailmasta, jossa perusyksikkö elää.”* (Opistoupseeri) Myös muissa haastatteluissa (yksiköt A ja B) oli havaittavissa samanlaisia asenteita. Haastattelujen perusteella suurimpana syynä tähän oli se, että esikunnissa työskentelevät henkilöt eivät välttämättä hallitse viimeisimpiä tietoja uusien joukkotyypin koulutuksessa. Tai sitten he eivät tiedosta sitä kiirettä, mikä perusyksikössä on koulutustehtävien toteuttamisessa. Yksikkö B:ssä tehtyjä sovelluksia ovat esimerkiksi:

Tupia on yksikössä tarkastettu vähemmän kuin on käsketty, mikä johtuu yksikön toimintatavasta ja päiväohjelman rutiineista.

Joukko-osaston ohje toteaa, että kukin henkilö vie aseet varastoon lomille lähtiessään henkilökohtaisesti. Vakiintunut käytäntö on kuitenkin se, että yksiköiden aseet viedään kootusti.

Käskyjen ja määräysten oikomista on tapahtunut sotaharjoituksissa asioissa, joihin esikunnat tai pääkouluttajat puuttuvat puutteellisilla tai vanhentuneilla tiedoilla. Usein ristiriidat koskevat joukkojen taktisia käyttöperiaatteita, jotka ovat ennen olleet toisenlaiset kuin 2005 - organisaation jääkärikomppanialla.

Päälliköiden ja varapäälliköiden mielestä mitään ei ole oikaistu. Vain joissakin pikkuasioissa on poikettu. Toinen päälliköistä korosti sitä, että kaikessa, mitä on sovellettu, on ollut hänen suostumuksensa. Haastatteluissa toisen yksikön päällikkö sanoi periaatteekseen, että ”tyhmiä käskyjä ei tarvitse noudattaa”. Hänen mielestään osana järjestelmää tulee aina kritiikkiä käskyjen antajilta. Hän ei kuitenkaan hyväksy kritiikkiä ilman perusteluja ja parannusehdotusta.

Toisen yksikön varapäällikön mielestä jotkin asiat yksikössä ovat jääneet tekemättä yksittäisten henkilöiden (nuoremmat upseerit) takia. Hänen mukaansa tämä johtuu henkilöiden ammattitaidosta ja yleisestä elämänasenteesta. Varapäällikön mukaan he ajattelevat: *”Mulle kaikki rahat, mutta mitään ylimääräistä en viitsisi tehdä.”* (Upseeri) Muilta en kuullut kommentteja siitä, että jokin ammattikunta olisi asennoitunut työntekoonsa ja elämäänsä huonosti. En tiedä, johtuiko tällainen asennoituminen näiden nuorten upseereiden suhtautumisesta kouluttajan tehtävään. Ainakin toisessa



tutkimuksen joukko-osastossa on paljon nuoria upseereita, jolloin he joutuvat toimimaan useita vuosia joukkueen kouluttajina ennen siirtymistään varapäällikön tehtäviin. Tässä joukossa ei kuitenkaan ollut havaintoja huonosta asennoitumisesta. Todennäköisesti kyse oli yksittäistapauksesta. Keräämäni materiaalin ja yksittäisen esimerkin perusteella ei voi tehdä mitään yleispäteviä arvioita nuorten upseereiden asennoitumisesta. On kuitenkin hälyttävää, mikäli tällaiset asenteet pääsevät tarttumaan nuorempiin kouluttajiin yksiköissä.

Kummassakaan yksikössä ei käskyjen ja ohjeiden soveltamista katsottu voitavan kohdistaa mihinkään epäviralliseen ryhmään. Kaikki kouluttajat vuorollaan kritisoivat käskyjä kahvihuoneessa ja kuitenkin toteuttavat niitä. Kaikki kouluttajat ovat mukana päätöksessä, jos jotain sovelletaan. Yleisesti päällikön ja kokeneempien kouluttajien mielipiteitä ja näkökulmia kuunnellaan, ja ne vaikuttavat yksikön yleiseen mielipiteeseen.

Tutkimuksen kohteina olleissa yksiköissä on kouluttajien mielestä asetettu selkeät yhteiset tavoitteet. Lähes kaikki vastaajat nimesivät tavoitteeksi kouluttaa toimiva sodan ajan komppania, jonka toimivuus mitataan yhtymäharjoituksessa. Tutkimuksessa oli kuitenkin muutamia vastaajia, jotka eivät osanneet aivan suoraan nimetä yhteistä tavoitetta. Vasta pienen keskustelun jälkeen he päätyivät siihen, että tavoitteena on sotakelpoisen joukon tuottaminen. Pääsääntöisesti vastaajat eivät erikseen eritelleet tavoitetta pienempiin osiin. Mitään selkeitä koulutuksellisia tavoitteita ei ollut yksiköissä laadittu mihinkään asiakirjoihin. Vastaajien mielestä koulutustavoitteet tarkentuivat harjoituksittain, kun niiden osalta laadittiin tavoitteet, mitä joukon tuli osata harjoitusten jälkeen. Yksi vastaaja kertoi, että hänen yksikössään joitakin asioita oli tehty ja harjoiteltu pelkästään koulutustasomittausta varten, jotta saataisiin mittauksesta hyvä tulos.

Kouluttajien mielestä pääosin kaikki ovat sitoutuneet tavoitteisiin ja pyrkivät omalta osaltaan saavuttamaan tavoitteet. Muutama oli havainnut joidenkin osalta pientä taantumista ja motivaation puutetta. Pohjimmiltaan kaikki kuitenkin ovat valmiita tekemään töitä tavoitteen saavuttamiseksi. Vastaajien mielestä joukkoon kuului erilaisia yksilöitä ja myös niitä, jotka eivät sitoudu täysin yhteisiin päämääriin. Toisessa yksikössä kilpailuhenkisyttä joukkueiden välillä pidettiin motivaatiotekijänä

koulutustuloksiin pääsemisessä. Kilpailuhenkisyys on tarttunut myös varusmiehiin, ja he tekevät parhaansa oman joukkueensa suorituksen puolesta. Tässä yksikössä palkitaan P-kaudella taistelijan tutkinnossa paras mies, paras ryhmä ja paras joukkue. Se motivoi myös alokkaita yrittämään.

Vastaajien mielestä kouluttajat ajattelevat joskus vain omaa tehtävää ja kokonaisuus unohtuu. Tällöin he saattavat keksiä omia tavoitteitaan ja toimia omien normiensa mukaisesti. Tämä saattaa näkyä myös koulutuspaikkojen valinnassa ja joukkuejakoja tehtäessä parhaiden miesten haalimisessa omaan joukkueeseen.

*"Vanhemmat kouluttajat pyrkivät oikomaan koulutuksessaan eivätkä välittäneet mitä joukko teki, kunhan se vain vaikutti tehokkaalta."*  
(Määräaikainen reserviupseeri)

Vastaaja arveli tämän johtuvan tietystä kyllästymisestä useiden vuosien kouluttajana toimimisen jälkeen. Yksikön pahimpiin oikojiin kuulunut vanhempi kouluttaja oli äskettäin vaihtanut yksikköä. Myös muutama muu vastaaja piti vanhempien kouluttajien motivaatiota ja sitoutumista huonona. Syyksi tähän nähtiin "leipääntyminen" samoihin kouluttajan tehtäviin useiden vuosien aikana.

Yleisesti päälliköt pitivät kouluttajien sitoutumista hyvänä. Toinen päälliköistä korosti sitä, että kouluttajien tulee tehdä työtä omalla tyylillään ja oman joukkueensa parissa. Hänen mielestään yksikön pääkouluttaja on se, jonka täytyy pystyä havaitsemaan kokonaisuus. Hänen täytyy havaita harjoituksissa hyvin ja huonosti menneet asiat. Jos jokin asia on jäänyt opettamatta tai huonolle tasolle, sen kouluttaminen otetaan painopisteeksi seuraavaan harjoitukseen. Toisen yksikön päällikön mielestä yhtään "lusmua" hänen yksikössään ei ole. Suoritusten intensiteetti vaihtelee varsinkin kokeneemilla. Se johtuu kuuden kuukauden palvelusajan tiukasta rytmistä. Kokemus korvaa koulutustuloksissa pienen motivaation ja yrittämisen halun puutteen.

Varapäälliköiden mielestä kouluttajat pyrkivät tavoitteisiin parhaansa mukaan. Toinen vastaajista sanoi, että jos asetetuista tavoitteista jäädään, se johtuu usein kokemuksen tai ammattitaidon puutteesta. Myös toinen varapäällikkö piti kouluttajien sitoutumista hyvänä ja kertoi kouluttajien toteuttavan itsenäisesti suuria projekteja, esimerkiksi työn

alla olleen koulutusohjeen kirjoittaminen. Siihen jokainen teki erikoisalansa mukaisen suunnitelman ja ohjeen, jotka hän koosti ja muokkasi.

Melkein kaikki haastatellut totesivat yksiköiden **opistoupseereilla** olevan opistoupseerikavereita joukko-osastojen muissa osissa. Nuoremmilla kouluttajilla ei ollut niin paljoa yhteistyötä. Useat vastaajat olivat sitä mieltä, että asioita hoidellaan paljon tällaisten tuttujen verkostojen kautta. Tällaiset verkostot rakentuvat myös ikäryhmien mukaan.

Esimerkkejä kaveriverkoston kautta hoidettavista asioista ovat yksikkö A:n haastattelujen perusteella:

Unohdetun tilauksen jälkeen soitto tutulle varastonhoitajalle. Silloin saa yleensä halutut tavarat, jopa sellaiset, jotka oli johonkin toiseen käyttöön varattu.

Varastoille voi kavereiden kesken sopia palautus- ja vaihtoaikoja myös varastojen palveluaikojen ulkopuolella. Tutulta varastonhoitajalta saa helpommin riittävästi uutta materiaalia.

Kavereiden kanssa sovitaan koulutustilojen käytöstä ja saadaan tarvittaessa apua. Vaihdetaan ampumakäskyjä ja koulutussuunnitelmia ja opetuspaketteja jopa joukko-osastojen välillä.

Autohallilla kaverin tekemä tilaus on joskus saattanut ajaa muiden saman arvoisten tilausten ohi, jos ajoneuvoista on ollut pulaa. Kavereille on saatettu laittaa parempia ajoneuvoja kuin muille tilaajille.

Koko joukko-osastoa koskevissa käskyissä ja aikatauluissa on saatettu antaa kaverille tai hänen yksikölleen parhaat ajat tai tilat.

Kaverisuhteiden avulla pyritään ajamaan omia etuja. Joukko-osaston esikunnassa olevien kavereiden kesken saa tietoa tulevista kursseista ja pääsee niihin mukaan. Kertausharjoituksia suunnittelevien kavereiden kautta voi saada lisää sotaharjoituspäiviä ja päästä paremmille ansioille. Lisäksi kavereiden kautta saa tietoa vapautuvista tehtävistä ja voi hakeutua niihin.

Päällikön mielestä ei ole haitallisia kaverisuhteita. Kouluttajat pyrkivät kavereiden kautta yksikön ulkopuolisiin töihin, joissa on mahdollista saada lisää sotaharjoituksia. Lisäksi tehdään yhteistyötä naapuriyksiköiden kanssa koulutuksen kehittämiseksi ja rajallisen koulutusmateriaalin lainaamiseksi. Se palvelee molempia yksiköitä ja koko

joukko-osastoa. Myös esikunnissa työskentelevät kaverit käyttävät hyväksi yksiköissä olevia. Esikunnista soitetaan yksittäisille kouluttajille ja tarjotaan erityisiä tehtäviä tai paikkaa kurssille.

Esimerkkejä kaveriverkoston kautta hoidettavista asioista yksikkö B:n haastattelujen perusteella:

Kalustotilaukset varastoille on helppo hoitaa kavereiden kesken. Erityisesti, jos tilaus unohtuu, on hyvä tuntea kavereita varastolta. Heidän kautta saa aina järjestettyä tarvittavan materiaalin. Myös silloin, jos jotain tavaraa ei ole varastolla antaa voi tukeutua tuttujen apuun.

Pieniä materiaalipuutteita voidaan kavereiden kesken sopia varastolla tai vaihtaa puuttuva materiaali johonkin, mitä itsellä on ylimääräistä.

Kavereiden kesken voidaan vaihdella puuttuvia/ ylimääräisiä materiaaleja ennen varastolle palauttamista.

Voidaan soittaa tutulle kouluttajalle naapuriyksikköön ja lähettää sinne muutamia miehiä rästikoulutukseen, esim. ammuntoihin. Tällöin yksikön omaa henkilökuntaa ei tarvitse sitoa rästikoulutukseen, jos se hoituu naapuriyksikön mukana.

Joihinkin harjoituksiin saatetaan pyytää mukaan kouluttaja-avuksi ja huolto- ja tukipalveluihin tuttuja kouluttajia esim. taisteluvälineupseereiksi ja lääkintähuoltouseereiksi.

Kuljettajien ja ajoneuvojen tasaaminen yksiköiden kesken ennen harjoitukseen lähtöä.

Yksikön panssarimestari ja joukko-osaston panssariajoneuvo-osaston johtaja ovat keskenään hyviä kavereita. Näin saadaan hyvin hoidettua asioita, koska yksikkö kuljetuksissaan ja harjoituksissaan riippuvainen vaunuista.

Useampi vastaaja yksikkö B:ssä korosti sitä, että joukko-osastossa vallitsee yleisen auttamisen ilmapiiri ja tällaiset tutunpalvelukset toteutetaan vastavuoroisuusperiaatteella. Päällikön mielestä kouluttajien pitää antaa toimia vapaasti ja käyttää suhteitaan hyödyksi. Se koituu koko yksikön eduksi ja päästään parempiin tuloksiin. Yksi nuorista kouluttajista sanoi, että on ollut hyvä, kun on oppinut vanhempien avulla tuntemaan eri paikoista henkilöitä, joiden kanssa on helppo asioida.

Se on helpottanut asiointia esimerkiksi varastoilla, kun ei ole tarvinnut asioida sellaisten henkilöiden kanssa, joiden kanssa yhteistyö ei suju.

Myös **upseerit** muodostavat keskenään kaveriverkostoja, joiden välityksellä hoidellaan asioita. Nämä upseereiden väliset kaveriverkostot muodostuvat päälliköiden ja varapäälliköiden kesken sekä samassa yksikössä palvelleiden upseereiden välillä. Upseereilla on myös opistoupseerikavereita, joiden kanssa asioista voi sopia.

Yksikkö A:n haastattelussa havaittuja esimerkkejä:

Kadettiupseerit pitävät yhteyttä kavereihinsa ja päällikkö ja varapäällikkö hoitavat arkirutiineja tuttujen kautta.

Voidaan vaihtaa ja siirtää päälliköiden kesken miehiä yksiköiden välillä johtajavalintoihin liittyen.

Voidaan saada kouluttaja-apua naapuriyksiköstä. On ollut myös tilanteita, jolloin henkilöstöön liittyvä tukipyyntö on jonkin yksikön päällikön vaatimuksesta pitänyt toimittaa virkatietä esikunnan kautta.

Hoidetaan ohi virkatien yksinkertaisia asioita oman työn helpottamiseksi. Tällaisia ovat esimerkiksi sopimiset harjoitusalueista ja -tiloista eri joukkoyksiköiden välillä. Ei tarvitse soittaa esikuntaan, kun voi soittaa kaverille.

Henkilökohtaisia etuja pyritään kavereiden kautta ajamaan samalla tavalla kuin opistoupseereiden keskuudessa.

Päällikköporras hoitaa rutiineja keskenään sopimalla. Tällaisia tapauksia voi olla esimerkiksi virka-apuvuorojen vaihto, miesten vaihto, yksiköiden keskinäiset siirrot ja henkilöstön käyttö. On pyritty siirtämään muita kuin kadettiupseereja, jotta he voisivat hankkia kouluttajakokemusta oman joukkueensa kanssa ennen siirtoa uusiin tehtäviin.

Yksikkö B:n haastattelujen perusteella upseerit hoitavat asioitaan kaveriverkoston kautta samoin kuin opistoupseerit. Yksi vastaajista kertoi vain päällikön ja varapäällikön kykenevän hoitamaan asioita tuttavaverkoston kautta, koska muut yksikön upseerit ovat juuri taloon tulleita eivätkä tunne prikaatin henkilöstöä samalla tavalla. Kolme vastaajista oli huomannut upseerien hoitavan asioita oman tuttavaverkostonsa avulla, joskin he arvelivat asioiden hoitamisen olevan vähäisempää. Päällikötasolla hoidetaan keskenään asioita, ja usein on kaikille selvää, miten jotkut asiat hoidetaan esikunnan käskyjen jälkeen. Päällikön mielestä paljon asioita hoidetaan

suoraan, koska esikuntia ei kannata sekoittaa jokaiseen asiaan. Hänen mielestään tärkeintä on saada oma organisaatio toimimaan tehokkaasti ja luoda oma toimintatapa. Ei kannata matkia muita tai olla kateellinen. Pitää vain keskittyä hoitamaan omat työt tehokkaasti. Kaveriverkoston avulla useat asiat hoituvat tehokkaalla tavalla.

Havaintojeni perusteella kaverisuhteiden käyttö on varsin vilkasta joukko-osastojen sisällä. Upseereilla ja opistoupseereilla on omat verkostot, mutta myös yhteisiä suhteita. Työhistoria vaikuttaa kavereiden välisiin suhteisiin. Samassa yksikössä työskennelleet upseerit ja opistoupseerit muodostavat kaverisuhteita, joita käytetään paljonkin hyödyksi samoissa asioissa kuin upseerien ja opistoupseerien omissa joukoissaan muodostamia kaverisuhteita. Kaverisuhteiden kautta hoidettaviin asioihin liittyy runsaasti henkilökohtaisten, omaa etua ajavien asioiden hoitoa. Olisi ollut mielenkiintoista kysyä myös joukko-osastojen välisistä kaveriverkostoista. Nyt esiintyi jo muutamia esimerkkejä, joten epäilemättä suuriakin asioita hoidellaan kavereiden kesken joukko-osastojen välillä.

Erityisesti näissä kysymyksissä olisi varmasti ollut edullista antaa haastateltaville ennakkoon kysymykset. Tällöin he olisivat voineet miettiä rauhassa vastauksia ja olisin ehkä saanut vielä enemmän esimerkkejä normien ja roolien esiintymisestä. Vaikka nyt sain runsaasti esimerkkejä, ei kuitenkaan tullut esiin mitään yllättäviä tapauksia. Suurimpaan osaan näistä esimerkeistä törmäsin itsekin sopimussotilaana työskennellessäni.

## 7.6 Organisaatiokulttuuri tutkimuksen kohteena olevissa perusyksikössä

Yksiköissä vallitsi selkeästi omanlaisensa organisaatiokulttuuri. Tämä näkyi selkeästi päälliköiden erilaisessa roolissa yksikkönsä keskuudessa. Yksikkö A:n päällikkö ei ollut yksikössään niin keskeisessä asemassa kuin yksikkö B:n päällikkö. Yksiköiden toimintaa ohjaa puolustusvoimien organisaatiokulttuuri, joten molempien tutkittujen yksiköiden kulttuuri rakentuu hierarkkisessa ja byrokraattisessa toimintaympäristössä. Organisaatiokulttuurin vaikutuksia on havaittavissa edellisissä luvuissa, sillä se vaikuttaa yksiköiden toimintatapoihin, arvoihin ja asenteisiin. Organisaatiokulttuuria

tutkimissani yksiköissä lähestyn johtajuuden kannalta. Scheinin mielestä johtajuus on organisaatiokulttuurin kannalta merkittävää. Hän pitää mahdollisena, että johtajien ainoa todella tärkeä tehtävä on luoda ja johtaa kulttuuria.<sup>197</sup>

Johtajilla on kaksi tapaa luoda ja johtaa kulttuuria. Schein nimittää niitä primaarisiksi ja sekundaarisiksi istuttamismekanismeiksi. Tällaisia primaarisia mekanismeja ovat 1) mihin johtajat kiinnittävät huomiota ja mitä he kontrolloivat, 2) johtajan reaktiot kriittisiin tapauksiin ja organisaation kriiseihin, 3) johtajan suorittama harkittu roolin mallittaminen, opettaminen ja ohjaaminen, 4) palkintojen ja statuksen kohdentamisen kriteerit, 5) rekrytoinnin, valinnan, ylennysten ja erottamisen kriteerit. Sekundaarisen ilmaisutavan ja vahvistamisen mekanismeja ovat 1) organisaation rakenne, 2) organisaation järjestelmät ja menettelytavat, 3) fyysisen tilan, rakennusten ja julkisivujen muotoilu, 4) tarinat, legendat, myytit ja kertomukset tärkeistä henkilöistä, 5) viralliset organisaatiofilosofiaa, uskonkappaleita ja perustamisasiakirjoja koskevat lausumat.<sup>198</sup>

Käsittelen organisaatiokulttuuria ja johtajan merkitystä muutaman primaarisen istuttamismekanismin esimerkin avulla. Tehdessäni mittauksia ja haastatteluja yksiköissä minulle muodostui kuva kummankin yksikön päälliköistä. Johtajana päälliköllä näyttää myös käytännössä olevan suurta merkitystä organisaatiokulttuurille. Selkeästi päälliköillä oli erilainen tapa kiinnittää huomiota ja kontrolloida eri asioita. Erityisesti toisen yksikön päällikkö koettiin henkilökunnan keskuudessa auktoriteetiksi, joka viime kädessä päätti, kuinka asiat tehdään. Myös Homansin mukaan merkittävää johtajuudessa ja vuorovaikutuksessa on esimiesten antamien käskyjen noudattaminen. Alaiset yleensä noudattavat esimiehen käskyjä, tämä perustuu johtajan auktoriteettiin: jos alaiset hyväksyvät johtajan käskyt ja kontrolloimisen, johtajaa voidaan pitää auktoriteettina.<sup>199</sup> Haastatteluista kävi ilmi, että johdonmukaisuus ja päätöksissä pysyminen on henkilökunnan mielestä tärkeää päällikön roolissa. Myös Schein mainitsee johdonmukaisuuden huomion voimakkuutta tärkeämpänä oletuksia viestittäessä.<sup>200</sup>

---

<sup>197</sup>Schein (1987), s. 19-20.

<sup>198</sup>Schein (1987), s. 233-252.

<sup>199</sup>Gorge Homans: The Human Group, Lontoo 1957, s. 418.

<sup>200</sup>Schein (1987), s. 235.

Päällikön reaktiot ja kriittisiin tapauksiin suhtautuminen ovat henkilökunnan mielestä tärkeitä. Scheinin mukaan tapa, jolla johtajat ja muut käsittelevät organisaation kriisejä, luo uusia normeja, arvoja ja toimintatapoja.<sup>201</sup> Päälliköiden suhtautumisessa ongelmatilanteisiin ja niissä tehtyihin päätöksiin oli selviä eroja. On selvää, että työyhteisöön muokkautuu aivan erilainen kulttuuri, jos ongelmatilanteissa syntyy selkeitä päätöksiä, jotka voidaan toteuttaa. Tunnistettavuuden ja haastattelussa tulleen aineiston henkilökohtaisuuden vuoksi en voi julkaista kaikkia haastattelujen tuloksia. Lupasin haastatteluissa pitää osan tiedoista omana tietonani. Tämän vuoksi aiheen käsittely jää pinnalliseksi.

Yhtenä esimerkkinä yksiköiden ja koko puolustusvoimienkin organisaatiokulttuurista voidaan pitää suhtautumista syväjohtamiseen ja siitä rakentuvaan johtajakoulutusohjelmaan. Johtajaprofiilin käyttöä henkilökunnan keskuudessa on ohjeistettu pääesikunnan toimesta esimerkiksi seuraavissa asiakirjoissa Pekoul-os:n PAK A 01:05.01.08 Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus sekä Pekoul-os:n PAK A 1:5.1.1 Varusmiesten peruskoulutuskausi. Kun kysyin johtajaprofiilin käytöstä yksiköissä henkilökunnan johtajan kehittymisen tukena, sain melko kielteisiä vastauksia.

Yksikkö A:n osalta havainnot olivat seuraavia:

Yksikön henkilökunnan keskuudessa ei ole käytetty johtajaprofiilia. Sitä on satunnaisesti tehty esimerkiksi siirtojen yhteydessä, mutta mitään jatkuvaa profiilin käyttöä ei ole. Kouluttajat eivät tiedä, onko johtajaprofiilin käyttöä henkilökunnan keskuudessa ohjeistettu joukko-osaston toimesta. Pääsääntöisesti tuntui siltä, että kouluttajat pitivät profiilia ja sen keräämistä negatiivisena asiana. Poikkeuksena oli yksi nuori kouluttaja, joka kertoi ihmetelleensä sitä, miksi hänestä ei työelämässä ole tuotettu johtajaprofiilia. Hän oli koulussa kokenut profiilin hyväksi asiaksi ja hänen mielestään se toimisi hyvin oman johtajana kehittymisen työkaluna myös työelämässä.

Varusmiesten kykyä arvioida henkilökuntaa ja heidän osaamistaan pidettiin arveluttavana. Pelätään, että hyvä kouluttaja, joka puuttuu ja korjaa virheitä ja pitää

---

<sup>201</sup>Schein (1987), s. 239.



tiukkaa kuria, leimataan huonoksi varusmiesten keskuudessa. Kokelaita pidetään kyllin kypsinä antamaan palautetta ja arvioimaan kouluttajien toimintaa. Jos profiili kerättäisiin vain henkilökunnan joukosta, sen vastustaminen ja kielteinen suhtautuminen ei ehkä olisi niin suurta.

Yksikössä on toteutettu johtajakoulutusohjelmaa varusmiesten keskuudessa. Varusmiesten johtajakoulutus on tapahtunut johtajakoulutusohjelman toimintamallien mukaisesti. Varusmiesjohtajille on koostettu profiilit, he ovat pitäneet opintokirjaa ja saaneet palautetta henkilökunnalta.

Yksikkö B:n osalta sain haastatteluissa seuraavia havaintoja:

Yksikössä ei käytetä johtajakoulutusohjelmaa oman johtajana kehittymisen apuna. Kouluttajat pitivät johtajaprofiilin kysymyssarjaa varusmiehille suunnattuna eikä sen kysymyksiä pidetty riittävän yksiselitteisinä, jotta niillä voitaisiin arvostella ihmisten käyttäytymistä. Pidettiin huonona, jos varusmiehet arvioivat kouluttajia ja heidän ammattitaitoaan. Ilmeisesti ei luoteta varusmiesten kykyyn arvioida kouluttajien ammattitaitoa tai pelätään liian huonoja tuloksia. Joukko-osastossa ei kouluttajien mielestä ole ollut selkeää ohjeistusta johtajaprofiilin koostamisesta.

Joitakin profiileja on tehty yksikön päälliköstä ja eri käskyllä harjoituksissa toimivista johtajista. Tämäkin on ollut satunnaista. Yksikössä on tehty avoimia palautteita, joita on käyty läpi kehittämiskeskusteluissa ja viikkopuhutteluissa. Sen lisäksi päällikkö on arvioinut kehityskeskusteluissa henkilöstöä omien havaintojensa pohjalta.

Yksikössä on varusmiehille noudatettu johtajakoulutusohjelman mukaisia toimintamalleja. Johtajille on koostettu profiilit, he ovat pitäneet yllä opintokirjaa ja käyneet palautekeskusteluja henkilökunnan kanssa. Varusmiehille johtajakoulutusohjelmaa on markkinoitu myönteisenä kouluttajien omasta asenteesta huolimatta.

Yleinen asenne oli yksikössä se, että ei uskota tuollaiseen roskaan. Ei ole aikaa täytellä mitään kuponkeja tai yleisesti asia ei vaan kiinnosta. Vanhemman polven kouluttaja toi esille myös sen, että hänellä ei ole koulutusta riittävästi, jotta pystyisi arvioimaan

johtajaprofiilin hyödyllisyyttä. Hän myös arveli, että vanhempien negatiivinen asenne saattaa vaikuttaa myös nuorempien asenteeseen, ja näin hekin lakkaavat uskomasta johtajaprofiilin mahdolliseen hyödynnettävyyteen. Yksi kouluttaja kertoi myös, että oli kuullut kadeteiltakin eriäviä mielipiteitä profiilista. Hän oli kuullut muun muassa keskustelun, jossa kaksi kadettia oli perustellut toisilleen johtajaprofiilin tarkoituksellisuutta ja tarkoituksettomuutta.

Molemmissa yksiköissä päälliköiden ja varapäälliköiden mielipiteet tukivat yleistä linjaa. Toisen tutkimuksessa mukana olleen yksikön varapäällikkö kertoi, että profiilia kokeiltiin kerran, mutta ei käytetä. Esikuntapäällikön käskyllä päälliköstä on kerätty profiili, mutta kukaan ei ole kysynyt tuloksia. Hänen mielestään varusmiesten profiilien täyttäminen on suuritöistä ja siksi henkilökunta ei enää jaksaa kiinnostua profiilin kokoamisesta. Lisäksi yleinen mielipide profiilista on negatiivinen ja mieluummin halutaan kuulla vain sanallista palautetta. Toinen varapäälliköistä kertoo, että päälliköstä on joskus tehty profiili, mutta enää ei tehdä. Hänen mielestään koko joukko-osastossa ei ole selkeää käsitystä profiilin käytöstä.

Toinen haastatelluista päälliköistä kertoi, että profiilin kerääminen on käsketty joukko-osastossa. Yksikössä se on jäänyt toteuttamatta, profiilit on joskus kerätty, mutta ne ovat jääneet analysoimatta. Profiilien keräämistä on pidetty asiana, mikä tehdään jos on aikaa. Nyt tärkeämmät asiat ovat ajaneet sen ohi tärkeysjärjestyksessä. Kouluttajat ovat suhtautuneet vastahakoisesti kokeiluihin. Toinen päälliköistä kiteyttää profiilin käytön seuraavasti: ”On varmaan käsketty, mutta ei olla tehty”. Hänen mielestään kokemus kyllä kehittää parhaiten johtajana, mutta esimies ei voi muuttaa alaistaan.

On mielenkiintoista huomata, että suhtautuminen syväjohtamiseen ja johtajaprofiileihin on niin kielteistä. Kyseessä on kuitenkin asia, joka on puolustusvoimissa käytössä kaikessa johtajakoulutuksessa. Pääesikunnan koulutusosaston pysyväisasiakirjassa ”Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus” ohjeistetaan johtajakoulutusta. *”Johtajakoulutus koskettaa koko perusyksikön henkilöstöä, ei ainoastaan varusmiesjohtajia. Henkilökuntaa on jatkuvasti ohjattava ja opastettava johtajakoulutuksessa. Palauteprosessit tulee ulottaa myös henkilökuntaan kouluttajataitojen kehittämiseksi.”* Samassa yhteydessä korostetaan päällikön roolia perusyksikön johtajakoulutuksen toteuttamisessa. Päälliköiden tulee opettaa jokaiselle

saapumiserälle johtajakoulutuksen perusteet ja toteutus perusyksikössä.<sup>202</sup>

Kouluttajien ja varusmiesjohtajien johtamiskäyttäytymistä pitäisi ohjata ja kehittää ensisijaisesti johtajaprofiilin ja koulutuksen loppupalautteeseen pohjautuvien ohjauskeskustelujen avulla.<sup>203</sup>

Sain Pääesikunnasta seuraavan vastauksen, kun kysyin, onko syväjohtamisen kysymyssarjan käyttöä henkilökunnan keskuudessa käsketty millään pysyväisasiakirjalla. *”Pääesikunta ei ole käskenyt missään pysyväisasiakirjassa syväjohtamisen kysymyssarjan käyttöä ja profiilin tekoa. Tämä on ollut tietoinen ratkaisu. Suosituksia ja ohjeita on annettu asiakirjojen muodossa. Pyrkimyksenä on ollut, että tarve oivalletaan kentällä. Näin on useissa paikoissa yksilötasolla käynytkin, kun ihmiset ovat halunneet tehdä profiileja kehittääkseen itseään. Joissakin joukoissa komentaja on omalla esimerkillään ”käskenyt” profiilin teon. Profiili toimii myös hyvänä apuvälineenä kehittämiskeskusteluissa. Puolustusvoimat käynnistää vuonna 2006 koko organisaation läpäisevän esimiesvalmennuksen. Esimiesvalmennukseen osallistujat laativat itsestään kaksi johtajaprofiilia ja tekevät myös työpaikka-analyysin.”*<sup>204</sup>

Joukko-osastoissa asia on käsketty toteuttaa seuraavasti. Joukko-osasto A:ssa johtajaprofiilien käytöstä ei ole annettu erillistä käskyä, vaan se on ohjeistettu toimintasuunnitelmassa. Joukko-osaston esikuntapäällikkö on käskenyt tehdä profiilit kaikista ammattisotilaista kehityskeskusteluihin liittyen. Kouluttajat keräävät tammikuussa kotiutuvilta varusmiesjohtajilta profiilinsa. Tämä ohjeistus on uuden esikuntapäällikön antama. Elokuussa joukko-osasto A:ssa oli vielä ohjeistus laatia profiili kaikista, joilla oli alaisenaan henkilökuntaa. Perusyksikössä tämä tarkoittaa, että profiili laadittiin vain päälliköstä.<sup>205</sup>

Joukko-osasto B:ssä profiilit laaditaan maanpuolustusalueen ohjeistuksen mukaisesti kaikista työpisteistä, joissa esimiehellä on enemmän kuin viisi alaista. Henkilöstöosasto kokoaa profiilit ja käy ne lävitse asianomaisten esimiesten kanssa. Profiileita on ohjeistettu käytettäväksi myös kehittämiskeskustelun tukena. Joukko-osastossa on

<sup>202</sup>Pekoul-os:n PAK A 01:05.01.08 Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus, s. 2.

<sup>203</sup>Pekoul-os:n PAK A 1:5.1.1 Varusmiesten peruskoulutuskausi, s. 3.

<sup>204</sup>Majuri Ville-Veikko Vuorio: Esikuntajärjestelmässä lähetetty vastaus 13.1.2006.

<sup>205</sup>Yksikkö A:n joukko-osaston koulutustoimiston päällikön vastaus keskustelussa 13.1.2006.

toimittu tällä tavoin kolmen vuoden ajan.<sup>206</sup> Perusyksikössä tämä tarkoittaa, että profiili laaditaan päälliköstä. Maanpuolustusalue on ohjeistanut asian pääesikunnan ohjeasiakirjan mukaisesti.<sup>207</sup>

Tällaista toimintaa voidaan pitää osoituksena organisaatiokulttuurin vaikutuksesta. Se on myös erittäin hyvä esimerkki epävirallisen organisaation toiminnasta puolustusvoimien organisaatiossa. Asia ei ole ollut suuren mielenkiinnon kohteena, vaikka profiilien tekoon on kehoitettu. Yksiköissä on vain annettu asian olla, koska kukaan ei ole kiinnittänyt huomiota profiilien tekemiseen tai kysellyt niiden perään. On todettu olevan tärkeämpääkin tekemistä. Syväjohtaminen heijastelee organisaatiokulttuurin arvoja myös siinä mielessä, että ilmaistujen arvojen perusteella voidaan kyllä ennakoida, mitä ihmiset sanovat tietyissä tilanteissa. Se voi kuitenkin olla täysin muuta kuin se, mitä ihmiset tekevät todellisessa tilanteessa.<sup>208</sup> Kouluttajat siis opettavat käskettynä syväjohtamista varusmiehille ja koostavat heille johtajaprofiileita. Kuitenkin kysyttäessä heidän omaa mielipidettään se on täysin kielteinen eivätkä kouluttajat itse suostu käyttämään opettamiaan menetelmiä apuna omassa johtajana kehittämisessä. Siten puolustusvoimat voi sanoa toimivansa syväjohtamisen periaatteiden mukaisesti, mutta haastattelujen aineisto kouluttajien mielipiteistä kumoaa väitteen näiden kahden perusyksikön osalta.

Tähän voi olla useita syitä. Nyt esille nousivat kiire, jolloin omia profiileja ei ehditä tehdä, sekä yleinen kielteinen asennoituminen. En osaa sanoa, johtuuko se tiedon puutteesta, huonoista kokemuksista vai siitä, ettei olla avoimia uusille toimintamalleille. Lisäksi syynä on selkeästi tiedon puute. Kuten yksi vanhempi kouluttaja totesi, hänen ikäisilleen ei ole annettu tarvittavaa koulutusta syväjohtamisesta ja johtajaprofiilin kokoamisesta ja tulkinnasta. Tähän saattaa vaikuttaa myös se, että upseerit pitävät varusmiesten johtajakoulutuksen oppitunnit useimmissa yksiköissä. Näin opistoupseerit eivät ole joutuneet tekemisiin asioiden kanssa.

---

<sup>206</sup>Yksikkö B:n joukko-osaston henkilöstöosaston päällikön vastaus puhelinkeskustelussa 2.2.2006.

<sup>207</sup>Maanpuolustusalueen esikunnan osastoupseerin vastaus puhelinkeskustelussa 2.2.2006.

<sup>208</sup>Schein (1987), s. 33-35.

## 7.7 Huomioita tutkimusmenetelmien parantamisesta

Analysoidessani keräämääni tutkimusaineistoa havaitsin muutamia asioita, joista olisi ollut hyötyä tutkimukselleni. Nämä asiat olisi pitänyt huomioida jo aineiston keruuta suunniteltaessa. Ottaisin nyt kyseiset seikat huomioon, jos tekisin vastaavantyylistä tutkimusta uudelleen. Tutkimuksen haastatteluosuudessa olisi pitänyt kysyä, millä perusteella henkilö valitsi parhaat kaverit tai työtoverit yksiköstä. Tällöin olisi voitu verrata, oliko henkilöillä samoja perusteita. Samalla olisi voitu seurata kaverisuhteiden merkitystä työparin valinnassa. Nyt kerätyn materiaalin perusteella kaverisuhteilla ei ollut suurta merkitystä työparin valinnassa. Asiaan olisi saatu varmuus, mikäli valintaperusteita olisi kysytty.

Tutkimuksessa olisi voinut mitata mahdollisten valintojen määrän myös yksikön ulkopuolelle. Siitä olisi saanut hyvän vertailun yksikön sisäisten ja ulkopuolisten valintojen kesken. Tällöin yksiköiden kiinteyttä olisi voitu verrata myös yksikön sisäisten valintojen määrällä. Vetäytyneet olisivat ehkä valinneet ennemmin yksikön ulkopuolelta, mikäli heillä olisi siellä parempia kavereita. Tällöin olisi saatu selville, ovatko henkilöt kavereita yksikkönsä ulkopuolisten henkilöiden kanssa vai eivätkö he valitse ketään kaverikseen työpaikalta. Sosiometrisissä kysymyksissä kysyttiin nyt vain positiivisia valintoja (kenet valitsisit). Kysymällä myös negatiivisia valintoja (ketä et valitsisi) olisi aineiston tulkintaan tullut lisää perspektiiviä. Tällöin olisi voitu todeta torjuttujen tyyppien löytyminen syrjityistä selkeästi ja helposti. Nyt jäi arvailun varaan, olivatko syrjityt torjuttuja vai unohdettuja.

Haastatteluissa havaitsin, että olisi ollut ehkä hyödyksi antaa valmistautumistehtävä haastatelluille. Tällöin olisin ehkä saanut parempia konkreettisia esimerkkejä. Nyt tuntui siltä, että epävirallinen organisaatio ja siihen liittyvät ilmiöt koettiin vieraksi ja esimerkkien nimeäminen oli vaikeaa. Aineiston kannalta olisi ollut ehkä hyvä kysyä esimerkkejä kaveriverkostoista joukko-osastojen välillä. Siten olisin voinut verrata tällaisia kaveriverkkoja ja niiden kautta hoideltuja asioita joukko-osaston sisäisiin verkkoihin.

Sosiometrinen mittaus ja taustatietolomakkeet kannattaisi purkaa ennen haastattelujen alkua. Se helpottaisi haastattelun kulkua ja osaisi paremmin kysyä eri ryhmistä.

Taustatietojen perusteella voisi valmistella tarkentavia kysymyksiä, mikäli tarvetta ilmenisi. Tässä tutkimuksessa tällainen analysointi ei ollut ajanpuutteen vuoksi edes mahdollista. Mikäli tulevaisuudessa teen vastaavia töitä, aion harkita mittauksen ja taustakysymysten purkua ennen haastatteluja.

## **8. EPÄVIRALLISEN ORGANISAATION HYÖDYT JA HAITAT**

### **8.1 Epävirallisen organisaation hyödyt työnteossa**

Epävirallisista organisaatioista voi perusyksikössä olla hyötyä sekä koko työyhteisölle että päällikölle perusyksikön johtamisessa. Epävirallisten organisaatioiden olemassaoloa ei välttämättä tiedosteta perusyksikössä. Eikä niitä välttämättä osata käyttää hyödyksi. Useat epäviralliset organisaatiot toimiessaan tuottavat hyötyä perusyksikölle, vaikka sitä ei ole erikseen ajateltu.

Epävirallisia yhteydenottoja hyödynnetään puolustusvoimissa päivittäin. Esimerkiksi materiaalin tilaaminen tai koulutuspaikkojen varaaminen hoituvat joukko-osastoissa usein epävirallisten yhteydenottojen kautta. Tällöin saatetaan soittaa tutulle varastomiehelle ja tilata tarvittava materiaali tai soitetaan naapuriryksikköön tutulle kouluttajalle ja sovitaan luokkatilan käytöstä seuraavan viikon koulutukseen. Asia on saatu hoidettua vaivattomasti ja nopeasti, kun on ohitettu joitakin virkatien kiemuroita. Henkilöstöasioiden hoito ja uuteen työtehtävään tai harjoitukseen pyrkiminen tapahtuvat usein epävirallisten yhteydenottojen avulla. Epävirallisissa keskusteluissa tutujen ja tutuntuttujen välillä saatetaan asiat jo sopia valmiiksi ja virkatietä hoidetaan vain työhakemusten tai asiakirjojen käsittely. Kaverikontaktien kautta saadaan tietoa uusista tehtävistä tai voidaan päästä ylimääräisiin sotaharjoituksiin. Tutut päälliköt sopivat keskenään asioita helpottaakseen ja nopeuttaakseen työskentelyään ja jättävät joidenkin asioiden hoidossa joukkoyksiköiden esikunnat pois välistä.

Vapaa-aikana syntyneet epäviralliset organisaatiot voivat myös olla hyödyllisiä. Vapaa-aikanaan yhdessä vietetty aika ja yhteiset harrastukset yhdistävät työntekijöitä ja auttavat yhteistyön ja yhteisen arvomaailman saavuttamisessa myös työelämässä. Myös työssä jaksamisen kannalta on tärkeää, että työntekijät viettävät vapaa-aikaansa

rentoutuen ja harrastusten parissa. Tätä kautta harrastuksen ansiosta syntynyt epävirallinen organisaatio voi auttaa työyhteisöä, kun työntekijät jaksavat tehdä työnsä paremmin.

Tutkimuksen kohteina olleissa yksiköissä on huomattu, että mestari - kisälli -asetelman pohjalle rakentuva epävirallinen organisaatio on myös hyödyllinen työyhteisölle. Tässä tilanteessa kokemus ja ammattitaito karttuvat nuoremmilla työntekijöillä ja valtava määrä hiljaista tietoa siirtyy nuoremmalle kouluttajapolvelle edelleen käytettäväksi ja eteenpäin jaettavaksi. Tällaisia kokeneiden kouluttajien ympärille muodostuneita epävirallisia organisaatioita päälliköt pyrkivät käyttämään hyväkseen nuorempien kouluttajien ohjauksessa. Yksikön henkilökunnan keskinäisen kurin ja järjestyksen ylläpidossa päälliköt käyttävät mielellään vanhoja kouluttajia, jotka johtavat ja valvovat toimintaa kouluttajien keskuudessa. Tällaiset epäviralliset johtajat ovat päällikön tukiverkkona yksikössä, kuten epäviralliset pienryhmät jääkärijoukkueen taistelussa Hultin ja Harisen tekemien havaintojen perusteella. Pienryhmiin tukeuduttiin jääkärijoukkueen virallisen organisaatorakenteen osittain tai kokonaan pettäessä.<sup>209</sup> Päällikkö voi samalla tavalla luottaa epävirallisiin johtajiin, että he hoitavat tehtävänsä ja ohjaavat yksikköä oikeaan suuntaan myös epäselvissä tilanteissa.

Perusyksikössä hyödynnetään erityisesti epävirallisia organisaatioita, jotka muodostuvat jonkin kokeneen kouluttajan ympärille. Tällaisissa tapauksissa epävirallisesta organisaatiosta on suurta hyötyä nuorille kouluttajille, ja ne helpottavat myös yksikön johtamistoimintaa. Sen lisäksi kavereiden välillä tapahtuvat epäviralliset yhteydenotot ovat usein hyödyllisiä yksiköiden toiminnalle. Kavereiden välillä hoidellaan kätevästi useita arkipäiväisiä asioita, joiden hoitaminen muuta kautta saattaisi vaatia huomattavasti suurempia järjestelyjä. Epävirallisten organisaatioiden hyödyntämistä ei yksiköissä ollut erityisesti mietitty. Vanhoja kouluttajia suosittiin nuorempien tutoreina. Kaveriverkostojen kautta hoidettuja asioita pidettiin hyvinä ja arkipäivää helpottavina. Kummassakaan yksikössä ei systemaattisesti käytetty epävirallisia organisaatioita hyödyksi tiettyjen asioiden hoitamisessa.

---

<sup>209</sup>Hult – Harinen (1999), s. 8

## 8.2 Epävirallisen organisaation haitat työnteossa

Tutkimuksen kohteena olleissa yksiköissä ei ole havaittu tilanteita, joissa epävirallisen organisaation toiminta haittaisi yksikön toimintaa. Pahimmillaan tällainen saattaisi jopa haitata sekä pilata yhteistyön ja tehtävien hoitamisen työyhteisössä. Tutkimuksessa mukana olleiden perusyksiköiden päälliköt eivät johtamistoinnassaan ole törmänneet tilanteisiin, joissa epävirallinen organisaatio haittaisi yksikön johtamista ja tavoitteiden saavuttamista.

Tutkimuksessa mukana olleissa yksiköissä päälliköt kokivat, että alaiset eivät pyrkineet vaikuttamaan yksikön johtamiseen. Heidän mielestään haitallista epävirallista johtajuutta ei esiintynyt. Heidän mielestään yksikössä olleista epävirallisista ryhmistä ei löytynyt mitään kielteisiä piirteitä. Henkilökunnan mielestä ei pääsääntöisesti ollut havaittavissa kielteisiä ilmiöitä. Toisessa yksikössä päällikön päätöksiin puututtiin ja niitä kommentoitiin selän takana vanhempien kouluttajien keskuudessa. Tällainen toiminta syö päällikön auktoriteettia nuorten kouluttajien silmissä ja hankaloittaa osaltaan työn tekoa. Tässäkään ei ollut kyse epävirallisesta ryhmästä, vaan muutamasta yksittäisestä kouluttajasta. Edellisessä luvussa kuvattu epävirallisten johtajien turvaverkko voi tällaisessa tapauksessa osoittautua päällikön kannalta negatiiviseksi. Jos häntä ei pidetä auktoriteettina ja hänen päätöksentekokykyynsä ei luoteta, vahvat persoonat saattavat pyrkiä johtamaan yksikön toimintaa.

Toisena haitallisena esimerkkinä tulivat esiin kokeneet kouluttajat, jotka puuttuvat liikaa nuorempien tekemisiin. Ei ole hyvä, jos ohjaa nuorempia liikaa eikä anna heidän itse suunnitella ja toteuttaa koulutustapahtumia. Tällöin kokemusten kautta oppiminen jää kokonaan pois. Se on syväjohtajalle yksi tärkeä metodi itsensä kehittämisessä. Kouluttajien on kyettävä itseohjautuvuuteen, jotta he kykenevät ottamaan vastuun omasta johtajana kehittymisestään.<sup>210</sup>

Pääsääntöisesti epäviralliset organisaatiot koettiin hyödyllisiksi perusyksikölle tekemissäni haastatteluissa. Haitallisten ilmiöiden tarkemmaksi kartoittamiseksi olisi pitänyt ottaa mukaan kysymyksiä epävirallisen organisaation haitallisista vaikutuksista.

---

<sup>210</sup>Nissinen (2000), s. 64.



Nyt en osannut niitä tutkijana kysyä ja vastaajillekin aihe oli outo, joten selkeä kysymys olisi varmasti tuonut enemmän esimerkkejä. Nyt esiin tulleet esimerkit liittyivät vain tiettyihin henkilöihin tai epävirallisiin johtajiin. Varsinaisia epävirallisten ryhmien aiheuttamia kielteisiä asioita ei ilmennyt.

## 9. YHTEENVETO

Tutkimuksen kohteena ollut perusyksikössä esiintyvä epävirallinen organisaatio liittyy sotilassosiologiseen tutkimuskenttään. Sosiologit ovat tehneet 1940-luvulta lähtien useita tutkimuksia, joissa on tutkittu sotilasorganisaation toimintaa. Tutkimukset ovat pääosin käsitelleet sotilasorganisaatiota taistelutilanteessa. Niistä on saatu runsaasti tietoa organisaatioista ja niiden käyttäytymisestä. Sotilassosiologisissa tutkimuksissa on pyritty tarkastelemaan joukon virallisen systeemin sisällä esiintyviä epävirallisia ryhmiä ja niiden vaikutusta joukon toimintaan. Sotilassosiologia on oma eriytynyt sotatieteellinen tieteenala, josta on olemassa vain rajallinen määrä kirjallisuutta.

Tässä tutkimuksessa on ensimmäisiä kertoja Suomessa tutkittu rauhanajan perusyksikön henkilökuntaa ja sen keskuudessa esiintyviä epävirallisia organisaatioita. Sotilasorganisaation erityispiirteiden takia tutkimuksen lähteinä on pyritty käyttämään sotilasorganisaatiota kuvaavia teoksia ja sosiologian perusteoksia. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan tarkastella perusyksiköiden rakennetta ja niissä mahdollisesti esiintyviä epävirallisen organisaation muotoja. Tutkimusta voidaan hyödyntää johtamisen ja sotilaspedagogiikan opetuksessa, koska ryhmäkiinteyden vaikutus oleellisesti joukon toimintaan ja johtamiseen. Sosiometrinen metodi on sopiva menetelmä pro gradu -tutkielmiin ja sopii hyvin käytettäväksi perusyksikön henkilökunnan kiinteyden tutkimiseen. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että sosiometrinen mittaus on suorittamissa ja aineiston hyödyntämistä voidaan edelleen kehittää. Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus kehittää sosiometrinen mittaus tulosten määrittämiseen soveltuvaa tietokoneohjelmaa. Tällaiset ohjelmat ovat erittäin hyvänä apuna suurten aineistojen tulokinnassa, jotta se voidaan tehdä nopeasti ja saada luotettavia tuloksia.

Tutkimuksen tuloksia ei voida pienen otoksen vuoksi yleistää muihin perusyksiköihin. Tutkimuksessa esiintyy selviä yhtäläisyyksiä tutkittujen yksiköiden välillä, mutta yleisen

kuvan muodostamiseksi pitäisi tutkia useampia eri aselajien perusyksiköitä. Tutkimuksella voidaan kuitenkin luoda hypoteettinen pohja tuleville tutkimuksille. Tutkimuksessani havaitsin samoja piirteitä kuin muissa sotilasjoukon kiinteyttä mitanneissa tutkimuksissa. Joitakin yhtäläisyyksiä tutkimusten välillä on. Niiden voi olettaa johtuvan sotilasorganisaation erityispiirteistä, vaikka muissa tutkimuksissa on mitattu varusmiehiä tai reserviläisiä. Joiltain osin tutkimuksen tulokset ovat verrattavissa myös muuhun yhteiskuntaan. Epävirallisten ryhmien synnyssä ja toiminnassa on paljon yhteistä, kuten myös organisaation virallisen ja epävirallisen systeemin välisissä suhteissa. Sosiometrinen tutkimusten perusteella yksikön henkilökunnan epävirallinen rakenne saadaan näkyväksi. Sen tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää myös työpaikkakiusaamisen ehkäisemisessä, samalla tavoin kuin sitä on käytetty koulukiusaamisen ehkäisyssä.

Tutkimuksen sosiometriset mittaukset ja haastattelut toteutettiin kummassakin yksikössä yhden päivän kestäneenä käyntinä. Toisessa yksikössä tein vielä muutaman haastattelun toisena päivänä. Tällöin havainnointiaika yksiköistä jäi yhden päivän kestäneen käynnin varaan. Tulosten analysoinnin kannalta olisi ollut hyvä, jos olisin voinut havainnoida kummankin yksikön toimintaa pidemmän ajan. Tällöin olisin voinut paremmin arvioida eri henkilöiden asemaa yksiköissä. Aikataulun takia tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista. Tutkimukseni kannalta olisi ollut hyvä, jos tutkimukseen osallistuneet henkilöt olisivat perehtyneet aiheeseen ennen haastatteluja. Etukäteen lähetetyn perehtymismateriaalin avulla haastateltavat olisivat saaneet käsityksen epävirallisesta organisaatiosta ja olisivat voineet miettiä valmiiksi esimerkkejä.

Tutkimuksessani saatujen tulosten perusteella perusyksikön henkilökunnan keskuudesta primääriryhmiä syntyy herkimmin kaverisuhteiden, harrastusten ikäryhmien ja kurssitoveruuden perusteella. Tällaiset ryhmät ovat enimmäkseen kahden tai kolmen henkilön muodostamia eivätkä haittaa organisaation toimintaa. Kaverisuhteilla ei näyttäisi olevan suurta merkitystä, kun yksikössä valitaan mieluisia työpareja. Kaverisuhteet merkitsevät jonkin verran, kun valitaan perusyksikön päälliköksi soveltuvaa opistoupseeria. Valinnoista 36 %:ssa kaverisuhteet merkitsivät, kun taas 44 % valinnoista tehtiin henkilöistä, joita ei valittu parhaiksi kavereiksi.

Perusyksiköissä pyritään tukemaan vanhempia kouluttajia nuorempien tutorina ja epävirallisena johtajana. Lisäksi perusyksiköissä käytetään paljon hyväksi kaverisuhteita. Niiden avulla hoidellaan paljon päivittäisiä asioita ja samalla pyritään helpottamaan omaa työntekoa. Primääriryhmät näyttelevät henkilökunnan keskuudessa melko suurta osaa, mutta niiden olemassaoloa ei yksiköissä välttämättä osata hahmottaa. Epävirallista organisaatiota käytetään paljon hyödyksi päivittäisissä töissä, mutta hyödyntäminen ei kuitenkaan ole systemaattista.

Tässä tutkimuksessa mukana olleet henkilöt osoittivat aitoa kiinnostusta työtäni kohtaan ja olivat kiinnostuneita tutkimusraportin valmistumisesta. Tässä tutkimuksessa mukana olleet henkilöt vastasivat mielestäni rehellisesti ja parhaan tietonsa mukaan haastatteluissa. Mielestäni sain haastatteluissa luotettavaa empiiristä materiaalia työtäni varten. Haluan kiittää kaikkia tutkimukseen osallistuneita mielenkiinnosta ja rehellisistä vastauksista.

Tutkimustyö on ollut mielenkiintoista ja olen oppinut paljon uutta tämän tutkimusprosessin aikana. Tässä tutkimuksessa on kuvattu kahden perusyksikön henkilökunnan rakenteita ja kiinteyttä. Menetelmällisesti kuvaus on mielestäni luotettava. Tulosten perusteella perusyksikön henkilökunnan keskuudessa voidaan soveltaa muissa sotilasjoukoissa tehtyjä tutkimuksia ja niiden teoriaa voidaan käyttää lähteenä perusyksikön henkilökuntaa koskevissa tutkimuksissa. Virallisen ja epävirallisen organisaation suhde ja vaikutus tutkittujen yksiköiden toimintaan on yhtenevää aikaisempien sotilasjoukoissa tehtyjen tutkimusten kanssa. Aiheen tutkiminen jatkossa on mielestäni perusteltua, koska epävirallisella organisaatiolla näyttää olevan vaikutusta perusyksikköön ja sen toimintaan. Mielestäni tarpeellisia jatkotutkimuksen aiheita ovat:

Mihin kaikkeen toimintaan epävirallinen organisaatio vaikuttaa perusyksikössä ja kuinka voimakkaasti?

Perusyksikön henkilökunnan kiinteytys eri aselajien perusyksiköissä?

Onko kadettien koulutuksella tai perusyksikön päälliköllä mahdollisuutta tukea ja ohjata yksikön niitä epävirallisia osia, jotka tukevat yksikön virallisia tavoitteita ja päämääriä

Onko peruskoulutetun henkilökunnan suhtautumisessa johtajakoulutusohjelmaan ja syväjohtamiseen havaittavissa kielteistä asennoitumista? Mistä kielteinen asenne johtuu?

## LÄHTEET

### JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET:

Pääesikunnan koulutusosaston asiakirja 154/5.7/D/I/21.6.1999: Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutukseen liittyvä syväjohtamisen kysymyssarja.

Pääesikunnan koulutusosaston PAK A 01:05.01.08/17.12.2002: Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus.

Pääesikunnan koulutusosaston PAK A 1:5.1.1/31.5.2003: Varusmiesten peruskoulutuskausi.

### JULKAISTUT LÄHTEET:

Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus: Perusyksikön päällikön ohje. Ykkös-Offset Oy, Vaasa 1996.

Pääesikunnan koulutusosasto: Sotilasjohtaja I osa. Valtion painatuskeskus, Helsinki 1991.

Pääesikunnan koulutusosasto: Sotilasjohtaja II osa luonnos. Valtion painatuskeskus, Helsinki 1991.

Pääesikunnan koulutusosasto: Yleinen palvelusohjesääntö. Karisto, Hämeenlinna 2002.

### KIRJALLISUUS, OPINNÄYTTEET JA ARTIKKELIT:

Allardt, Erik - Littunen, Yrjö: Sosiologia. WSOY, Porvoo 1972.

Asp, Erkki - Peltonen, Matti: Työelämän sosiologia. Otava, Keuruu 1991.

Bjerstedt, Å: Sociometriska metoder. Schildts, Uppsala 1963.

Czarniawska-Joerges, Barbara: Exploring complex organizations; A cultural perspective. Sage Publications, Lontoo 1992.

Eskola, Antti: Sosiaalipsykologia. Tammi, Helsinki 1986.

Eskola, Antti: Vuorovaikutus, muutos, merkitys. Karisto, Hämeenlinna 1992.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Jyväskylä 2003.

Etzioni, Amitai: Nykyajan organisaatiot. Tammi, Helsinki 1977.

French, Wendell L. – Bell, Cecil H.: Organisaation kehittäminen. Weilin & Göös, Tapiola 1975.

Gorpe, Peter: Organisaatio ja johtaminen. Weilin & Göös., Espoo 1984.

Harinen, Olli: Sotilasjoukon kiinteys ja sotilasorganisaatio (lisäpainos vuoden 1992 julkaisusta). Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus 2000.

Harinen, Olli: Moraali, joukon kiinteys ja itsenäiseen toimintaan kykenevät pienryhmät sotilaspedagogiikan haasteena. Teoksessa Toiskallio, Jarmo (toim.): Toimintakyky sotilaspedagogiikassa, Vaasa 1998, s. 42 - 70.

Helkama, Klaus - Myllyniemi, Rauni - Liebkind Karmela: Johdatus sosiaalipsykologiaan. Oy Edita Ab, Helsinki 2001.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula: Tutki ja kirjoita. Gummerus, Jyväskylä 2005.

Homans, George: The Human Group. Routledge & Kegan Paul Ltd, Lontoo 1957.

Hult, Heini: Ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäriyhmän taistelussa. Puolustusvoimien Koulutuksen kehittämiskeskus. Ykkös-Offset Oy, Vaasa 2002.

Hult, Heini - Harinen, Olli: Eräitä havaintoja jääkäriyhmän virallisen organisaatorakenteen ja epävirallisen organisaation vuorovaikutuksesta taistelun aikana. Tutkimusraportissa Haavisto, Marja-Leena. Ym.: Jääkäriyhmän hyökkäystaistelun perusselvitys. Maanpuolustusopisto, Lappeenranta 1999.

Janowitz, Morris: Military Organization. Teoksessa Roger W. Little: Handbook of Military Institutions, 1971.

Janowitz, Morris – Little, Roger: Sociology and military establishment. Sage, Beverly Hills, 1974.

Juuti, Pauli: Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Keuruu 1989.

Kosonen, Jarkko: Suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteys Kosovossa vuonna 2000. Puolustusvoimien Koulutuksen kehittämiskeskus. Edita, Helsinki 2003.

Laaksonen, Marko: Luottamus hyvä, valvonta paras? Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanushaasteen edessä. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Edita, Helsinki 2004.

Leimu, Pekka: Pennalismi ja initiaatio suomalaisessa sotilaselämässä. Väitöskirja, Helsingin yliopisto, Filosofinen tiedekunta, historiallis-kielitieteellinen osasto. Gummerus, Jyväskylä 1985.

Manninen, Kirsti – Lidgren, Göran (Toim.): Tulikoe ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana. Suomen Reserviupseeriliitto, Gummerus, Jyväskylä 2001.

Mäntylä, Airi: Sosiaalipalvelutoimiston organisaatiokulttuuri. Sosiologian pro gradu - tutkielma. Helsingin yliopisto; Sosiologian laitos, Helsinki 2000.

Nissinen, Vesa: Varusmiesten johtajakoulutuksen perusteet.

Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Hakapaino, Helsinki 1997.

Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Edita, Helsinki 2000.

Nissinen, Vesa – Seppälä, Teemu: Johtajakoulutus murroksessa.

Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Edita, Helsinki 2000.

Peltonen, Matti – Ruohotie, Pekka: Ihmisten johtaminen. Otava, Keuruu 1991.

Pennanen, Mikko: Komppania ja tulipatteri pienoisyhteiskuntina. Turun yliopisto, Sosiologian laitos, Suomalainen yhteiskunta –kurssin korvaava essee, Turku 1997.

Pipping, Knut: Komppania pienoisyhteiskuntana. Otava, Keuruu 1978.

Pirnes, Unto: Kehittyvä johtajuus. Aavarantasarja, Otava Keuruu 1992.

Rainio, Kullervo - Helkama, Klaus: Sosiaalipsykologian oppikirja. WSOY, Porvoo 1974.

Rosengren, Karl Erik: Sociologisk metodik. Nordsets tryckeri, Tukholma 1975.

Saaristo, Esa: Jaoksen vertikaalinen kiinteys. Puolustusvoimien Koulutuksen kehittämiskeskus. Edita, Helsinki 2002

Salminen, Simo: Jääkiekkjoukkueiden pienryhmätekiijöiden vaikutus menestykseen. Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia. Helsingin yliopisto, Sosiaalipsykologian laitos, Helsinki 1986.

Schein, Edgar H.: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin & Göös, Espoo 1987.

Sydänmaanlakka, Pentti: Älykäs organisaatio. Tiedon osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum, Helsinki 2004.



Syrjänen, Minna: Myytit ja "hyvä" johtajuus sotilasdiskurssissa.  
Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Edita, Helsinki 2003.

Tikkanen, Hannu: Kertausharjoitusjoukkojen kiinteys ja sitoutuminen joukkotuotetuissa joukoissa ja puolustusvoimien aikaisemman koulutusjärjestelmän aikana.  
Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus. Edita, Helsinki 2004.

Tikkanen, Hannu: Kiinteyden ja motivaation merkitys sotilasjoukolle.  
Sotilasaikakauslehti 9/2005.

Tilev, Kukka-Maaria: Organisaation kulttuuriarvostusten ja sen viestinnän arvostuksen mittaaminen. Helsingin yliopisto, Viestinnän laitos, Helsinki 1994.

Uusitalo, Hannu: Tiede, tutkimus ja tutkielma. WSOY, Juva 1995.

Varjonen, Pekka: Sotilasorganisaation kulttuuri. Maanpuolustuskorkeakoulu,  
Johtamisen laitos.. Edita, Helsinki 2000.

Vuorio, Ville: Perusyksikön päällikön tehtävänkuvaus. Esiupseerikurssin tutkielma.  
Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 1997

Vuorio, Ville-Veikko: Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksikössä.  
Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Edita, Helsinki 2001.

Wright, Susan: Culture in Antropology Oranizational Studies. Teoksessa Wright,  
Susan: Antropologyof organizations. Routledge, New York 1994.

#### MUUT LÄHTEET:

Eränen, Liisa: Sotilassosiologian kurssi. Luennot Maanpuolustuskorkeakoululla  
14.3.2005. Luentomateriaali tekijän hallussa.

Harinen, Olli: Sotilassosiologian kurssi. Luennot Maanpuolustuskorkeakoululla 15.3.2005. Luentomuistiinpanot tekijän hallussa.

Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos: Johtamisen kokonaisuus – luentomateriaali 1.3.2005. Materiaali tekijän hallussa.

Valtanen, Mikko: Rauhanajan perusyksikkö johtamisympäristönä. Luento Maanpuolustuskorkeakoululla 11.5.2004. Luentomuistiinpanot tekijän hallussa.

Virta, Jami: Perusyksikön päällikkö henkilöstöjohtajana. Luento Maanpuolustuskorkeakoululla 11.5.2004. Luentomuistiinpanot tekijän hallussa.

Vuorio, Ville – Veikko: Esikuntajärjestelmällä toimitettu vastaus 13.1.2006. Vastaus tekijän hallussa. Majuri Vuorio työskentelee Pääesikunnan henkilöstöesikunnassa vanhempana osastoesiupseerina.

Yksikkö A:n joukko-osaston Koulutustoimiston päällikkö: 13.1.2006 käyty keskustelu. Muistiinpanot tekijän hallussa.

Yksikkö B:n joukko-osaston Henkilöstöosaston päällikkö: 2.2.2006 käyty puhelinkeskustelu. Muistiinpanot tekijän hallussa.

Maanpuolustusalueen esikunnan osastoupseeri: 2.2.2006 käyty puhelinkeskustelu. Muistiinpanot tekijän hallussa.

WWW-SIVUT:

Laiho, Pentti: Simputus puolustusvoimissa. Ilmatorjuntaupseeri 2/97.  
[http://www.ilmatorjuntaupseeriyhdistys.fi/2\\_97/simputus01.htm](http://www.ilmatorjuntaupseeriyhdistys.fi/2_97/simputus01.htm), 1.11.2005

Nordberg, Erkki: Simputtava siviilimaailma. Kouvolan Sanomat 8.12.2003.  
<http://www.kouvolansanomat.fi/arkisto/vanhat/2003/12/08/index.html>, 1.11.2005

Siltala, Heikki: Siviilijohtajuudesta sodanajan johtajuuteen. Ilmatorjuntaupseeri  
4/99. [http://www.ilmatorjuntaupseeriyhdistys.fi/4\\_99/teksti/johtajuus.htm](http://www.ilmatorjuntaupseeriyhdistys.fi/4_99/teksti/johtajuus.htm) , 31.10.2005

**LIITTEET**

- Liite 1 Tutkimuksen kyselylomake – ohjesivu, sosiometriset kysymykset ja avoimet kysymykset
- Liite 2 Teemahaastattelussa käytetyt kysymykset
- Liite 3 Sosiomatriisit yksiköstä A
- Liite 4 Sosiomatriisit yksiköstä B

## TUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE (ohjeet ja kysymykset)

### Epävirallinen organisaatio perusyksikössä

Tämä kysely ja haastattelut koskevat epävirallista organisaatiota. Kyselyn ja sitä täydentävien haastattelujen tarkoituksena on selvittää epävirallisen organisaation rakennetta perusyksikössä ja sen vaikutusta yksikön toimintaan. Jotta kyselyn tulokset olisivat luotettavia, on tärkeää, että luet jokaisen kysymyksen huolellisesti ja vastaat rehellisesti oman mielipiteesi mukaan. Muista merkitä oma tunnusnumerosi kysymyslomakkeen alkuun sille varattuun kohtaan. Älä irrota kysymysvihkon sivuja toisistaan. Mikäli niin kuitenkin käy, merkitse oma tunnusnumerosi jokaisen paperin yläreunaan.

### Sosiometriset kysymykset

Kysymysvihkossa on viisi kappaletta sosiometrisiä kysymyksiä. Vastaaminen tapahtuu vihkon 2. sivulle. Kysymyksissä I ja II voit valita useampia henkilöitä yksiköstäsi. Kysymyksissä III-V valitaan vain yksi henkilö kussakin kohdassa. Vastaaminen tapahtuu seuraavasti: piirtoheittimellä esitetään yksikkösi jäsenten nimet ja kutakin nimeä vastaava tunnusnumero. Henkilön valitseminen tapahtuu etsimällä valittavan henkilön tunnusnumero ja kirjoittamalla se kunkin kysymyksen perään varattuun tilaan.

Nimilistasta ilmenevät vastaajien nimet jäävät tutkijan haltuun tutkimuksen teon ajaksi. **Tämän jälkeen nimilista tuhotaan.** Jäljellejäävä aineisto sisältää pelkkiä numeroita, joista henkilöitä ei voida tunnistaa. Kysely ja haastattelut tehdään luottamuksellisesti tutkimustarkoituksessa.

### Avoimet kysymykset

Kysymysvihkossa on 15 kappaletta numeroituja (1,2,3...) avoimia kysymyksiä. Kysymykset koskevat sinun taustatietojasi, yksikköäsi ja toimintatapoja. Kysymyksiin vastataan kirjoittamalla vastaus kysymyksen perään varattuun tilaan. (Tarvittaessa voit jatkaa vastausta lomakkeen kääntöpuolelle)

## YLEISET VASTAAMISOHJEET

Älä kirjoita nimeäsi vastauspapereihin. Niihin merkitään vain tunnusnumero.

Kysely koostuu 5 sivusta. Tarkista, että sinulla on kysymysvihossasi oikea määrä sivuja.

Vastaaminen tapahtuu jaetulla lyijykynällä ja selkeällä käsialalla.

Vastaa kaikkiin kysymyksiin. Lue jokainen kysymys huolellisesti ennen vastaamista. Kirjoita vastaukset niille varattuun tilaan. Tarvittaessa voit jatkaa kääntöpuolelle. Merkitse tällöin selkeästi mihin kysymykseen vastaus kuuluu. Henkilöiden valitsemiskysymyksissä älä valitse itseäsi.

Tarvittaessa kysy lisäohjeita kyselyn pitäjältä!

**Kiitos vastauksistasi!**

TUNNUSNUMERO \_\_\_\_\_

**SOSIOMETRISET KYSYMYKSET**

Ketkä ovat parhaita kavereitasi yksikössäsi? (Voit valita yhden tai useamman henkilön.)

\_\_\_\_\_

2) Kenet valitsisit työpariksesi? (Voit valita korkeintaan kolme henkilöä.)

\_\_\_\_\_

3) Kuka yksikön kadettiupseereista olisi sinusta kyvyiltään ja henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan soveliain yksikön päälliköksi, jos olisi tähän muodollisesti pätevä?

\_\_\_\_\_

4) Entä olisiko joku opistoupseereista em. tavalla soveliain, jos olisi käynyt kadettikoulun?

\_\_\_\_\_

5) Kenet yksikön henkilökunnasta valitsisit perusyksikön päälliköksi ja omaksi esimieheksesi taistelutilanteessa, jos olisit tilanteessa, jossa pitäisi valita?

\_\_\_\_\_

AVOIMET KYSYMYKSET

Ikä? \_\_\_\_\_

Aikaisempi koulutus? (Siviilitutkinnot, PV:n tutkinnot ja käydyt kurssit)

---

---

---

Aikaisemmat työtehtävät puolustusvoimissa? (Tehtävä ja kesto)

---

---

---

Nykyinen tehtävä?

---

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässä?

---

Halukkuus nykyiseen tehtävään?

---

Halukkuus uusiin tehtäviin?

---

---

Mitä joukkuetta koulutit edellisessä saapumiserässä? (I/05)

---

Järjestetäänkö yksikössäsi viikkopuhuttelu kouluttajille säännöllisesti ja mihin aikaan?

---

Kuka suunnittelee yksikkösi läpiviennit, koulutuskausisuunnitelmat ja viikko-ohjelmat? Osallistuvatko kouluttajat em. suunnitelmien tekoon ja millä tavoin?

---

---

Kuka viimekädessä linjaa sen, miten asiat yksikössä tehdään ja opetetaan?

---

---

Pyritäänkö yksikössäsi kehittämään koulutusta ja toimintatapoja? Jos pyritään, niin miten?

---

---

Millainen on mielestäsi yksikkösi työmotivaatio?

---

---

Kiinnitetäänkö yksikössäsi huomiota työilmapiiriin ja pyritäänkö sitä parantamaan ja kehittämään? Millaisin toimenpitein?

---

---

Oletko tuntenut yksikkösi työntekijöitä jo ennen tuloasi yksikköön? (samat kurssit, asuinpaikka, palveluspaikka, kotiolot, jne.)

---

---



## HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Onko yksikössä kiinteitä kaveriporukoita (2-3-4-henkeä) ja mihin ne pohjautuvat? (upseeri/opistoupseeri/varusmieskoulutus, samat kurssit Kadettikoulu/Maanpuolustusopisto, siviiliharrastus, kotipaikka...)
2. Onko sinulla yksikössä yhtään niin hyvää kaveria kuin parhaat kaverisi/ tuttavasi siviilissä?
3. Onko yksikön päälliköllä erityisiä kavereita yksikössä? Vaikuttaako se jotenkin töiden hoitamistapaan?
4. Puuttuvatko kouluttajat yksikön johtamiseen?
5. Esiintyykö yksikössä epävirallista johtajuutta? (Esimerkkejä)
6. Onko esiintynyt tapauksia, joissa ylempää (yksikön päällikkö, joukkoyksikön johto/ -esikunta, joukko-osaston johto/ -esikunta, tai sitä ylempiä käskyjä tai ohjeita) annettuja käskyjä ja ohjeita on "sovellettu" keskinäisellä neuvottelulla niin, että ylempää tulleista ohjeista on selvästi poikettu ja/ tai jätetty osa tekemättä? (Esimerkkejä)
7. Jos edellä mainittua on esiintynyt, ketkä ovat olleet osallisina? (Liittykö em. epävirallisiin ryhmiin tai verkostoihin?)
8. Onko yksiköllä selkeät yhteisesti asetetut tavoitteet? Pyrkivätkö kaikki niihin tavoitteisiin?
9. Onko yksikön opistoupseereilla hyviä opistoupseerikavereita joukko-osaston muissa osissa? Jos on, hoidellaanko asioita tämän verkoston kautta ohi virallisen hierarkian? (Esimerkkejä)
10. Edellinen sovellettuna kadettiupseereihin
11. Käytetäänkö yksikössä johtajaprofiilia oman johtajana kehittymisen tukena? Kenen käskystä? Kuinka usein täytetään?
12. Oletko käyttänyt oman kehittymisesi työkaluna ja tuntuuko perustellulta ja järkevältä?

**SOSIOMATRIISIT YKSIKÖSTÄ A**

1) Ketkä ovat parhaita kavereitasi yksikössäsi? (Voit valita yhden tai useamman henkilön.)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	VALINNAT
A		X	X						X				3
B	X							X	X				3
C	X								X				2
D						X						X	2
E						X	X						2
F				X				X			X		3
G	X	X						X			X		4
H	X						X		X				3
I	X	X											2
J	X	X					X	X					4
K		X				X	X	X	X				5
L				X				X	X				3
TULLUT VALITUKSI	6	5	1	2	0	3	4	6	6	0	2	1	

2) Kenet valitsisit työpariksesi? (Voit valita korkeintaan kolme henkilöä.)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	VALINNAT
A			X						X			X	3
B	X							X	X				3
C	X							X	X				3
D						X						X	2
E						X					X		2
F									X			X	2
G		X						X			X		3
H	X						X				X		3
I	X							X					2
J	X							X				X	3
K		X				X			X				3
L			X	X				X					3
TULLUT VALITUKSI	5	2	2	1	0	3	1	6	5	0	3	4	

**SOSIOMATRIISIT YKSIKÖSTÄ B**

Ketkä ovat parhaita kavereitasi yksikössäsi? (Voit valita yhden tai useamman henkilön.)

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	VALINNAT
<b>A</b>		X		X		X		X	4
<b>B</b>									0
<b>C</b>		X				X	X		3
<b>D</b>	X	X							2
<b>E</b>	X	X	X	X		X	X	X	7
<b>F</b>	X	X					X		3
<b>G</b>	X					X			2
<b>H</b>	X			X	X				3
TULLUT VALITUKSI	5	5	1	3	1	4	3	2	

Kenet valitsisit työpariksesi? (Voit valita korkeintaan kolme henkilöä.)

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	VALINNAT
<b>A</b>		X		X		X			3
<b>B</b>	X		X			X			3
<b>C</b>	X	X				X			3
<b>D</b>	X	X			X				3
<b>E</b>	X	X						X	3
<b>F</b>		X					X		2
<b>G</b>	X				X	X			3
<b>H</b>					X				1
TULLUT VALITUKSI	5	5	1	1	3	4	1	1	