

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

SCHEININ ORGANISAATIOKULTTUURIN TEORIAN TUTKIMINEN RAJAVARTIOLAITOKSESSA

Sotatieteiden kandidaatin tutkielma

Kadetti
Jussi Voutilainen

Kadettikurssi 93
Rajavartiolinja

Huhtikuu 2009

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja
Kadettikurssi 93	Rajavartiolinja
Tekijä	
Kadetti Jussi Voutilainen	
Tutkielman nimi	
Scheinin organisaatiokulttuurin teorian tutkiminen Rajavartiolaitoksessa	
Oppiaine, johon liittyy	Säilytyspaikka
Johtaminen	Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2009	Tekstisivuja 28
TIIVISTELMÄ	
<p>Organisaatiokulttuuri on yksi johtamisen nelikentän osa-alue, joka on keskinäisriippuvuudessa nelikentän muihin osiin, johtamiseen, johtajuuteen ja organisaatorakenteeseen. Johtamisen tutkimuksessa nelikenttä tulisi aina käsittää kokonaisuutena. Organisaatiokulttuuria tutkittaessa tulee huomioon ottaa myös muut osa-alueet.</p> <p>Tutkimukseni pääkysymyksenä on: <i>Kuinka Scheinin määrittelemän organisaatiokulttuurin tasoja ja ilmiöitä voidaan tutkia Rajavartiolaitoksessa?</i> Pääkysymyksen tueksi olen asettanut sille muutamia alakysymyksiä. Ennen vastaamista alakysymyksiin ja varsinaiseen tutkimuskysymykseen olen käsitellyt teoreettisesti tutkimukseni pääilmiöt, organisaatiokulttuurin ja Rajavartiolaitoksen.</p> <p>Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurin pohjaksi on otettu Edgar Scheinin teoria. Scheinin mukaan kulttuuri on löydettävissä vain sieltä, missä on selkeästi määriteltäviä ryhmiä, joilla on yhteinen historiansa. Hän erittelee teoksessaan kulttuurin olemassaololle välttämättömiä ilmiöitä, esimerkiksi ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyvät ongelmat. Hän tekee myös kulttuurin tasoissa selvän eron artefaktien, arvojen ja perusole- tusten välillä.</p> <p>Rajavartiolaitos on sisäasiainministeriön alainen turvallisuusviranomaisen, joka toteuttaa sille määrättyjä tehtäviään valtakunnan rajojen läheisyydessä. Laajalle alueelle hajautuneen organisaation henkilöstörakenne on niin iän kuin henkilöstöryhmienkin kannalta melko heterogeeninen. Rajavartiolaitoksen toimintaa määrätään useilla laeilla, asetuksilla ja pysy-</p>	

väisasiakirjoilla.

Tutkimuksessa perehdytään Scheinin määrittelemän organisaatiokulttuurin ilmiöiden ja tasojen löydettävyyteen Rajavartiolaitoksen sisältä. Kulttuuria käsittelevän osuuden olen rajannut käsittelemään ainoastaan Edgar Scheinin luomaa organisaatiokulttuurin teoriaa. Perustelen valintani määritellesäni organisaatiokulttuurin käsitteitä. Rajavartiolaitoksesta en tähän tutkimukseeni ole rajannut mitään pois.

Tutkimusmetodina olen käyttänyt kirjallisuuteen ja muihin teksteihin pohjautuvaa tulkitsevaa käsitetutkimusta. Sen tavoitteena on tulkita käsitteitä ja niiden määritelmiin sisältyviä merkityksiä. Tulkitsevan käsitetutkimuksen aineistona ovat kirjoitetussa muodossa olevat tekstit käsitteistä ja niiden määritelmistä.

Viimeisessä luvussa olen käsitellyt tutkimukseni johtopäätökset sekä eritellyt jatkotutkimustarpeet. Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena oli avata kulttuurin tutkimuksen teoriaa, on yhtenä jatkotutkimustarpeena luonnollisesti vallitsevan kulttuurin tutkimuksen toteuttaminen Rajavartiolaitoksen sisällä. Tuon tutkimuksen aion toteuttaa pro gradu -vaiheessa.

AVAINSANAT

Rajavartiolaitos, organisaatiokulttuuri

SCHEININ ORGANISAATIOKULTTUURIN TEORIAN TUTKIMINEN RAJAVARTIOLAITOKSESSA

SISÄLLYS

1. Johdanto	5
1.1 Tutkimustehtävä ja aihealueen esittely sekä rajaaminen.....	5
1.2 Tutkimusmenetelmä	6
1.3 Tutkimuksen viitekehys.....	8
2. Organisaatiokulttuurin määritelmä	8
2.1 Organisaation ja organisaatorakenteen määritelmät	8
2.2 Organisaatiokulttuuri johtamisen nelikentässä	9
2.3 Organisaatiokulttuuri Edgar Scheinin mukaan	9
2.3.1 Organisaatiokulttuurin ilmiöt	9
2.3.2 Organisaatiokulttuurin tasot.....	13
2.3.3 Kulttuurin vaikutus organisaation tehokkuuteen ja yksilön tyytyväisyyteen	16
3. Rajavartiolaitos organisaationa.....	19
3.1 Rajavartiolaitoksen organisaatorakenne.....	19
3.2 Rajavartiolaitoksen toimenkuva ja päätehtävät	19
4. Rajavartiolaitoksen organisaatiokulttuurin tutkiminen	21
4.1 Rajavartiolaitoksessa vallitsevan kulttuurin tutkimuksen toteuttaminen	21
4.2 Scheinin organisaatiokulttuurin ilmiöiden tutkiminen Rajavartiolaitoksessa	24
4.3 Organisaatiokulttuurin tasojen tutkiminen Rajavartiolaitoksessa.....	26
5. Johtopäätökset ja jatkotutkimustarpeet	28
5.1 Johtopäätökset.....	28
5.2 Jatkotutkimustarpeet.....	31
VIITTEET	33
LÄHTEET	35
LIITTEET	36

SCHEININ ORGANISAATIOKULTTUURIN TEORIAN TUTKIMINEN RAJAVARTIOLAITOKSESSA

1. Johdanto

1.1 Tutkimustehtävä ja aihealueen esittely sekä rajaaminen

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, millä tasoilla Rajavartiolaitos ja Scheinin määrittelemä organisaatiokulttuuri kohtaavat ja kuinka kulttuurin tilaa Rajavartiolaitoksessa voidaan tutkia. Tarkoitukseni ei siis ole selvittää Rajavartiolaitoksessa tällä hetkellä vallitsevan organisaatiokulttuurin tilaa. Vaikka Rajavartiolaitosta on tutkittu paljon, etenkin sen toimintoja turvallisuusviranomaisena, ovat suoranaiset organisaatiokulttuurin tutkimukset jääneet vähemmälle.

Tutkimukseni pohjaksi olen ottanut Edgar Scheinin edustaman kulttuurikäsitteen, jonka mukaan kulttuuri jakautuu eri tasoihin. Marko Laaksonen perustelee Scheinin teorian käytettävyyttä muun muassa sillä, että Schein on bibliometrisen analyysin mukaan keskeisimpiä auktoriteetteja organisaatiokulttuurin saralla ja Schein antaa mahdollisuuden operationalisoida kulttuurin käsitteen¹. Scheinin kulttuurikäsite on ollut merkittävässä asemassa useissa aiemmin Puolustusvoimissa tehdyissä tutkimustöissä (esim. Marko Laaksonen ja Pekka Varjosen tutkimukset), joten uskon sen olevan sopiva ja riittävän kattava myös Rajavartiolaitoksen kulttuuria tarkasteltaessa.

Vuonna 2007 Rajavartiolaitoksessa työskenteli noin 3 000 henkilöä ja Suomen rajoilla oli yhteensä 61 raja- ja merivartioasemaa². Jo noista luvuista voidaan päätellä, ettei Rajavartiolaitoksen organisaatiokulttuuri ole kovin yksiselitteinen, vaan se sisältää ainakin lähes kaikkia organisaatiokulttuurin eri teorioissa esitettyjä alakohtia. Tutkimukseni pääkysymys on: *Kuinka Scheinin määrittelemän organisaatiokulttuurin tasoja ja ilmiöitä voidaan tutkia Rajavartiolaitoksessa?* Kysymykseen vastaaminen ei siis anna vastausta organisaatiokulttuurin tämänhetkiseen tilaan, vaan se pyrkii löytämään kulttuurin ja Rajavartiolaitoksen liittymäpinnat

ja näin luomaan pohjaa varsinaisen vallitsevan kulttuurin tutkimukselle. Tämän tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on toimia tutkimussuunnitelmana tulevaa pro gradu -tutkielmaani varten, jossa paneudun Rajavartiolaitoksen organisaatiokulttuurin vallitsevaan tilaan.

Teoriaosuudessa erittelen Scheinin organisaatiokulttuurin jaottelua sekä Rajavartiolaitosta organisaationa. Tutkin pääkäsitteitä lähinnä alakäsitteiden muodossa ja avaan myös nuo alakäsitteet mahdollisimman tarkoin. Puran auki myös muita tutkimukseeni liittyviä käsitteitä (organisaatio ja organisaatorakenne) siinä määrin, kuin tutkimukseni kannalta on tarpeen. Tämän jälkeen määrittelen niitä tasoja, joilla organisaatiokulttuurin ilmiöt tai tasot ja Rajavartiolaitos kohtaavat. Pääkysymykseni tueksi olen muodostanut itselleni kolme alakysymystä:

1. Mitä Scheinin määrittelemä organisaatiokulttuuri sisältää?
2. Mitkä ovat Rajavartiolaitoksen organisaation erityispiirteet
3. Millä menetelmillä organisaatiokulttuurin tilaa voidaan tutkia?

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäkseni olen valinnut tulkitsevan käsitetutkimuksen. Tulkitseva käsitetutkimus on organisaatio- ja johtamistutkimuksen tulkitsevaan tutkimusparadigmaan kuuluva menetelmä, jossa tutkitaan käsitteitä ja niiden määritelmiä sekä tulkitaan määritelmien sisältämiä merkityksiä valitusta teoreettisesta näkökulmasta. Tulkitseva käsitetutkimus pyrkii kuvaamaan ja tulkitsemaan käsitteiden merkitysten kokonaisuutta.³

Tulkitsevan käsitetutkimuksen tavoite	Käsitteisiin ja niiden määritelmiin sisältyvien merkitysten tulkinta
Tutkimusaineisto	Kirjoitetussa muodossa olevat tekstit käsitteistä ja niiden määritelmistä
Tulkinnan tekeminen	Kontekstuaalista, valittuun teoreettiseen näkökulmaan sidottua
Tutkimusprosessi	Hermeneuttinen kehä

Taulukko 1. Tulkitsevan käsitetutkimuksen keskeiset ominaisuudet⁴

Tutkimuksen aineistona ovat kirjoitetut tekstit käsitteistä sekä muut kirjallisessa muodossa olevat tekstiaineistot. Tulkitsevan käsitetutkimuksen aineistoa voidaan nimittää luonnolliseksi, koska se on olemassa tutkijasta riippumatta, eikä tutkija ole vuorovaikutuksessa tutkimus-

aineiston tuottajan kanssa. Koska tulkitseva käsitetutkimus painottuu aineistollisesti kirjallisiin lähteisiin, lähdekritiikki on tärkeässä asemassa. Lähdekritiikki tulee kohdistaa ensinnäkin valittuun teoreettiseen näkökulmaan ja sen yhteydessä käytettävien lähteiden laatuun. Toiseksi lähdekritiikki kohdistuu niihin lähteisiin, joiden pohjalta tutkimuksen käsitteet valitaan tulkinna kohteeksi.⁵

Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa asetetun tutkimusongelman ratkaiseminen vaatii havaintojen, vihjeiden ja teoreettisen viitekehyksen vuorovaikutuksen perusteella tehtävää merkitystulkintaa siitä käsitteestä, jota on haluttu tutkia. Tällaisen tutkimuksen tuloksena on tutkijan tekemä merkitystulkinta sekä ”tulkitun käsitteen kytkeminen teoreettisen viitekehyksen kautta johonkin tutkimusalan substanssia käsittelevään tieteelliseen keskusteluun.”⁶ Omassa tutkimuksessani tulkittavana käsitteenä toimii Edgar Scheinin määrittelemä organisaatiokulttuuri. Tulkitun käsitteen kytken tutkimuksen viitekehyksen kautta Rajavartiolaitoksen organisaatioon. Tutkimuksen viitekehys on esitelty luvussa 1.3.

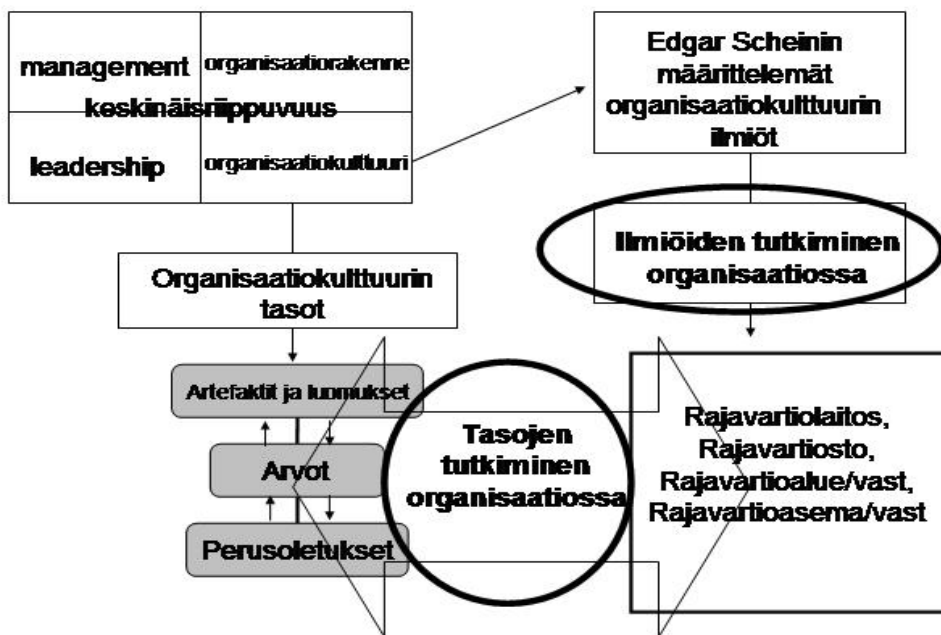
Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa voidaan valita joko enemmän käsitteistä ja niiden määritelmistä lähtevä tai tiukemmin teoreettiseen näkökulmaan perustuva lähestymistapa. Valittu teoreettinen näkökulma auttaa tutkijaa merkitystulkintojen tekemisessä kaikkien olemassa olevien tulkintojen joukossa. Tiukemmin teoreettisesta viitekehystä liikkeelle lähtevä tutkija noudattaa tarkoin viitekehyksen raameja ja sisällyttää tulkintansa kokonaan raamien sisälle. Takala ja Lämsä jaottelevat tulkitsevan käsitetutkimuksen neljään lähestymistapaan⁷:

- Käsitteistä ja niiden määritelmistä lähtevä tulkitseva käsitetutkimus
- Teoreettisesta näkökulmasta lähtevä teoriaa seuraileva tulkitseva käsitetutkimus
- Kuvaileva tulkitseva käsitetutkimus
- Kriittinen tulkitseva käsitetutkimus

Käytännössä mainitut lähestymistavat ovat monesti sekoittuneena toisiinsa, mutta lähestymistavan jaottelulla on merkitystä tutkimuksen tavoitteen asettelun kannalta⁸. Oma tutkimusmetodini koostuu kolmesta ensimmäisestä edellä mainitusta lähestymistavasta. Tutkimukseni teoreettisen näkökulman muodostaa Edgar Scheinin määrittelemä organisaatiokulttuurin teoria, joka toimii samalla kulttuurin tulkinnan suuntaajana. Tutkimuksen viitekehyksessä organisaatiokulttuuri on rajattu tarkasti Scheinin määrittelemiin organisaatiokulttuurin tasoihin ja ilmiöihin. Tutkimuksessani pyrin noudattamaan laatimani viitekehyksen raameja mahdollisimman tarkoin. Tutkimukseni tavoitteena on löytää, kuvata ja tulkita merkitysten kokonaisuus sekä selittää tutkimusalueen käsitteet ymmärrettävällä tavalla.

1.3 Tutkimuksen viitekehys

Tämä viitekehys on tehty helpottamaan tutkittavan ongelman havainnointia. Organisaatiokulttuuri on yksi johtamisen nelikentän osa, joka on keskinäisriippuvuudessa nelikentän muiden osa-alueiden kanssa. Edgar Schein jakaa organisaatiokulttuurin tasoihin (artefaktit, arvot ja perusoletukset), jotka ilmenevät tutkittavassa organisaatiossa eri tavoin eri hierarkiatasoilla. Hän määrittelee teoksessaan myös muita kulttuurin ilmiöitä. Tässä tutkimuksessa etsin niitä liittymäpintoja, joilla Scheinin määrittelemän organisaatiokulttuurin tasoja ja ilmiöitä voidaan tutkia Rajavartiolaitoksessa.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

2. Organisaatiokulttuurin määritelmä

2.1 Organisaation ja organisaatorakenteen määritelmät

Pauli Juutin mukaan *organisaatio* voidaan määritellä realistisen maailmankuvan sisällä seuraavalla tavalla: se koostuu ihmisistä ja niiden muodostamista ryhmistä. Organisaation olemassaolon syy on tiettyjen tavoitteiden ja päämäärien saavuttaminen. Ympäristö vaikuttaa oleellisesti organisaation ominaisuuksiin, esimerkiksi organisaatorakenteeseen. Organisaation toiminta ympäristössään mahdollistuu, kun löydetään sopiva tasapaino työnjaon erilaistuneisuuden ja toiminnan yhtenäisyyden välillä.⁹

Edgar Scheinin mukaan organisaatiota on hyvin vaikea määritellä ajassa ja paikassa. Organisaatio on itsessään avoin järjestelmä, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa useiden ympäristöjen kanssa. Organisaatio koostuu useista alaryhmistä, tehtäväkohtaisista yksiköistä, hierarkkisista tasoista ja maantieteellisesti hajaantuneista osista.¹⁰

Organisaatiorakenteen tarkoituksena on luoda puitteet yhteisön auktoriteettisuhteille. Rakenteen tulisi mahdollistaa nopea ja vääristymätön tiedonkulku sekä tehokas päätöksenteko, määritellä työnjako, toiminnot ja asemat sekä huolehtia eri toimintojen välisestä yhteistyöstä.¹¹ Organisaation muodollisuuden aste viittaa siihen, missä määrin organisaatiossa oletetaan noudatettavan kirjallisia sääntöjä ja pysyväismääräyksiä sekä missä määrin työt organisaatiossa on standardoitu¹².

2.2 Organisaatiokulttuuri johtamisen nelikentässä

Organisaatiokulttuuri on yksi johtamisen nelikentän osa-alue ja se on keskinäisriippuvuudessa nelikentän muihin osiin; johtamiseen (management), johtajuuteen (leadership) sekä organisaatiorakenteeseen. Johtamisen laitoksen määritelmän mukaan myös johtamisen tutkimus on näiden neljän osa-alueen summa.¹³ Mitään nelikentän osa-aluetta ei juuri pysty tarkastelemaan ilman, että ainakin joku toinen johtamisen nelikentän osa-alue on otettu huomioon. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurilla on pääpaino, mutta siihen vaikuttavat muun muassa Rajavartiolaitoksen organisaatiorakenne sekä johtaminen (management).

2.3 Organisaatiokulttuuri Edgar Scheinin mukaan

2.3.1 Organisaatiokulttuurin ilmiöt

Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri on käsitteenä erityisen merkityksellinen silloin, kun pyrimme ymmärtämään ihmisyyhteisössä tapahtuvia selittämättömiä ja näennäisen järjettömiä asioita. ”Kulttuuria on todella pakko ymmärtää, jos ylipäätään aikoo tulla toimeen, kuten vieraisissa maissa olevat matkailijat ja yrityksiin tulevat uudet työntekijät usein tyrmistyksekseen havaitsevat.”¹⁴ Tutkittavana aiheena kulttuuri on sikäli hankala, että se on laajasti esillä kaikkialla, mutta siihen on hyvin hankala luoda kosketuspintaa. Se ei kuitenkaan tee kulttuurin tutkimusta missään nimessä merkityksettömäksi, päinvastoin.

Schein määrittelee teoksessaan joitakin yleisesti esitettyjä merkityksiä organisaatiokulttuurin käsitteelle. Näiden määritelmien mukaan organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan muun muassa:

1. ”Ihmisten välisessä kanssakäymisessä havaittua säännönmukaista käyttäytymistä, kuten käytetty kieli ja hienotunteisuuden ja hyvän käytöksen edellyttämät rituaalit (Goffman, 1959, 1967; Van Maanen, 1979b).”¹⁵
2. ”Hallitsevat ilmaistut arvot jossakin organisaatiossa, kuten `tuotteiden laatu` tai `hintajohtajuus` (Deal ja Kennedy, 1982).”¹⁶
3. ”Tunnelma tai ilmapiiri, joka välittyy organisaation fyysisestä asetelmasta tai tavasta, jolla sen jäsenet ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden tai muiden ulkopuolisten kanssa (Tagiuri ja Litwin, 1968).”¹⁷

Scheinin mukaan nämä merkitykset ja näiden lisäksi monet muut merkitykset kuvastavat organisaatiokulttuuria. Mikään merkityksistä ei kuitenkaan ole ”olennaisinta kulttuurissa”. Scheinin mielestä *kulttuuri* sanana tulisi rajata koskemaan ainoastaan perusoletusten ja uskomusten kaikkein syvintä, tiedostamatonta tasoa, joka määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään itsestään selvällä tavalla. Nämä uskomukset ja oletukset ovat opittuja tapoja reagoida ulkoisen ympäristön tuottamiin ongelmiin. Organisaatiokulttuuria käsiteltäessä on tärkeää tehdä selkeä ero perusoletusten sekä artefaktien ja arvojen välille. Kuten jäljempänä todetaan, artefaktit ja arvot ovat kulttuurin pintatason ilmiöitä, mutta eivät kulttuurin perusolemusta. Scheinin mukaan tässä kulttuurin määrittelyssä ongelmaksi muodostuisi kuitenkin se, että termiä *organisaatio* ei ole helppo määritellä ajassa ja paikassa.¹⁸ Organisaatio käsitteenä on avattu luvussa 2.1.

Schein on sitä mieltä, että kulttuurin voi löytää vain sieltä, missä on määriteltävissä olevia ryhmiä, joilla on oma merkittävä historiansa. Hänen mukaansa kulttuuri muovautuu useiden yhteisten kokemusten pohjalta. Näin ajateltuna kulttuuri on siis ryhmäkokemuksen opittua tulosta.¹⁹

Scheinin mukaan suuren organisaation sisällä on mitä luultavimmin aina myös osakulttuureja, joiden päämäärät eivät aina välttämättä ole koko organisaation päämäärien suuntaiset. Hän kirjoittaa, että organisaatiosta voidaan havaita esimerkiksi johdon kulttuuri, toimintokohtaisten yksiköiden tehtäväperustaisia kulttuureja, maantieteelliseen etäisyyteen perustuvia kulttuureja sekä yhteiseen hierarkkiseen kokemukseen perustuvia kulttuureja. Kuten jo edellä mainittiin, koko organisaation yhteinen kulttuuri on mahdollista silloin, kun organisaatiolla on yhteinen merkittävä historiansa. Ennenaikaisesti ei kuitenkaan voida olettaa yhteisen ja kaiken kattavan kulttuurin olemassa oloa.²⁰

Scheinin mukaan tietoinen käyttäytyminen määräytyy aina vallitsevaan kulttuuriin sisältyvien edellytysten sekä ulkoisen ympäristön tuoman vaikutuksen pohjalta. Näkyvä käyttäytyminen voi siis olla yhtä hyvin ympäristön, kuin kulttuurinkin aiheuttamaa, joten sitä ei voida suoralta kädeltä pitää kulttuurin ilmentymänä. Vaikka käyttäytyminen olisi säännönmukaista, ei kyseessä välttämättä ole kulttuuriin liittyvä artefakti. Tämä asia kyetään havaitsemaan vasta, kun päästään jatkossa esitettyihin kulttuurin syvempiin kerroksiin.²¹ Tässä vaiheessa voidaan jo todeta, ettei organisaatiokulttuuri ole läheskään aina täysin tiedostettu asia, vaan arvot kumpuavat syvältä organisaation ja sen jäsenten perusoletuksista²².

Schein määrittelee organisaatiokulttuurin seuraavasti: Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan ”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. Koska tällaiset oletukset ovat toistuvasti osoittautuneet toimiviksi, niitä todennäköisesti pidetään itsestäänselvyyksinä ja ne ovat siirtyneet tiedostamattomalle tasolle.”²³

Edellisestä kulttuurin määritelmästä tulee huomata, että tietoisesta käyttäytymisen taso ei sisälly siihen.²⁴ Toisaalta Scheinin mukaan kulttuuri lyö leimansa kaikkeen ja sen vuoksi onkin erittäin vaikea kehittää teoreettista määritelmää sille, mikä on kulttuurin kokonaisuus, josta muut ovat osia²⁵. Ryhmän kulttuuriksi ryhdytään loppujen lopuksi nimittämään sen ulkoiseen sopeutumiseen liittyviä tekijöitä sekä tapaa, jolla ryhmä syntyy ja ylläpitää omaa toimintaansa, eli sisäisen yhdentymisen prosesseja.²⁶

Ulkoiseen sopeutumiseen liittyvät tekijät määrittelevät selviytymisen kiertokulun, jonka jokainen organisaatio käy läpi suhteessa muuttuvaan ympäristöönsä. Ensimmäiseksi vaiheeksi Schein määrittelee toiminta-ajatuksen ja strategian. Tämä tarkoittaa organisaation toiminta-ajatusta, ensisijaista tehtävää sekä selkeästi ilmaistuja ja piileviä toimintoja koskevan yhteisymmärryksen aikaansaamista. Saavutetun yhteisymmärryksen pohjalta syntyy organisaation peruskäsitys omasta toiminta-ajatuksestaan sekä olemassaolonsa tarkoituksesta.²⁷

Toisena asiana Schein näkee toiminta-ajatuksen pohjalta syntyvän, organisaation päämääriä koskevan yksimielisyyden kehittämisen²⁸. Hänen mukaansa organisaation päämäärä on usein jokaisen tiedossa, mutta ei kuitenkaan selkeästi ilmaistu. Päämäärän tunteminen ei myöskään vielä välttämättä tarkoita sitä, että ryhmän jäsenillä olisi automaattisesti yhteiset tavoitteet.²⁹

Kolmas ulkoiseen sopeutumiseen liittyvä tekijä on yksimielisyys organisaation päämäärään johtavista keinoista. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi organisaation rakenne, työnjako, palkitsemisen järjestelyt sekä määräysvallan jakautuminen.³⁰ Scheinin mukaan ryhmä ei kykene suorittamaan ensisijaista tehtäväänsä, mikäli sen jäsenillä ei ole selkeää yksimielisyyttä toteutettavista keinoista päämäärään saavuttamiseksi³¹.

Neljäntenä asiana on yksimielisyys niistä kriteereistä, joilla mitataan, kuinka hyvin ryhmä on saavuttanut päämääränsä. Kriteerejä ovat esimerkiksi informaatio- sekä valvontajärjestelmät³². Scheinin mukaan yksimielisyys tässä asiassa on tärkeää siksi, että vain silloin voidaan päättää niistä toimista, joilla mahdollisesti huonosti sujuneet tehtävät korjataan³³. Viidentenä asiana Schein näkee myös yksimielisyyden kehittämisen parantavista ja korjaavista strategioista, mikäli organisaatio ei ole saavuttanut päämääriään³⁴. Schein korostaa, että organisaatiot saattavat käsitellä kaikkia ulkoiseen sopeutumiseen liittyviä asioita, tai ainakin suurinta osaa niistä samanaikaisesti, mikäli organisaation selviytymisestä on tullut ajankohtainen huolenaihe³⁵.

Sisäiseen yhdentymiseen liittyvinä seikkoina Schein määrittelee kuusi erillistä asiaa. Ensimmäinen asia on organisaation yhteinen kieli sekä käsiteluokat. Schein kirjoittaa, että mikäli ryhmän jäsenet eivät kykene keskinäiseen viestintään eivätkä ymmärrä toisiaan, ei ryhmä ole määriteltävissä³⁶. Hänen mukaansa ryhmällä on toimiakseen oltava yhteinen viestintäjärjestelmä ja kieli, jotka mahdollistavat erilaisten tapahtumien tulkitsemisen³⁷.

Toinen sisäiseen yhdentymiseen liittyvä seikka on Scheinin mukaan ryhmän rajat sekä ryhmään kuulumisen ja siitä poistumisen kriteerit. Ryhmän jäsenyyttä koskeva yksimielisyys ja kriteerit ryhmän jäsenyyden määrittelemiseksi ovat yksi kulttuurin tärkeimmistä alueista³⁸. Ryhmän toiminnan ja kehittymisen kannalta on erittäin tärkeää olla yksimielisiä siitä, ketkä kuuluvat ryhmään ja ketkä ovat sen ulkopuolella. Esimerkiksi ryhmän uusille jäsenille on täysipainoisen toiminnan takaamiseksi tärkeää olla varmoja omasta jäsenyydestään ryhmässä³⁹.

Valta ja arvoasema ovat Scheinin mukaan kolmas tärkeä sisäiseen yhdentymiseen liittyvä asia. Organisaation on selvitettävä oma noikkimisjärjestyksensä eli määriteltävä vallan saamisen, säilymisen ja menettämisen kriteerit ja säännöt. Schein kirjoittaa, että yksimielisyys tällä alueella on organisaatiolle elintärkeää, koska se auttaa ryhmän jäseniä hallitsemaan aggressiivisia tunteitaan. Scheinin mukaan jokaisen organisaation on selvitettävä myös jäsentensä keskeisiä ja sukupuolten välisiä suhteita koskevat pelisäännöt sekä tapa, jolla avoimuuteen ja läheisyyteen suhtaudutaan tehtäviä suoritettaessa.⁴⁰

Seuraavana seikkana Schein mainitsee organisaation vertaissuhteet. Hänen mukaansa jokaisen ryhmän on alussa päätettävä, kuinka auktoriteettiongelmiin suhtaudutaan ja kuinka vertaissuhteet saadaan toimiviksi. Koska uuden ryhmän jäsenet tulevat mahdollisesti hyvinkin erilaisista taustoista, heillä on toisistaan poikkeavia malleja vertais- ja auktoriteettisuhteiden hoitamiseen. Ryhmän sisäiset suhtautumismallit muodostuvat yleensä useiden vaikutusvaltaisten henkilöiden perusoletuksista yhdeksi kokonaisuudeksi.⁴¹

Viidentenä asiana Schein mainitsee palkitsemisen ja rangaistukset. Jokaisen ryhmän on tiedettävä, mikä on sankarillista ja mikä tuomittavaa käyttäytymistä, eli mitkä toimet palkitaan omaisuudella, arvoasemalla sekä vallalla ja mistä sen sijaan rangaistaan palkkiotta jättämisellä ja viime kädessä erottamisella⁴². Toimiakseen ryhmän on kehitettävä sääntöjen noudattamista sekä noudattamatta jättämistä koskevien määräysten järjestelmää. Scheinin mukaan tarkasti määrätyt palkinnot ja rangaistukset sekä tapa, jolla niitä jaetaan, ovat organisaation tärkeimpiä kulttuurin piirteitä.⁴³

Viimeisenä sisäiseen yhdentymiseen liittyvänä seikkana Schein mainitsee organisaation ideologian ja ”uskonnon”. Hänen mukaansa jokainen organisaatio kohtaa asioita, joihin se ei kykene vaikuttamaan sekä tapahtumia, jotka ovat itsessään selittämättömiä sekä ennalta arvaamattomia ja siksi pelottavia⁴⁴. Noille asioille on annettava jokin tietty merkitys, että organisaation jäsenet kykenisivät reagoimaan niihin ja välttymään selittämättömien ja hallitsemattomien tekijöiden tuottamalta ahdistukselta⁴⁵.

Scheinin mukaan jokaisen organisaation yksi ydinongelma on, kuinka se kykenisi perustehtäviensä toteuttamisen ohella hoitamaan sisäiseen eheyteensä liittyviä ongelmiaan. Sisäiseen yhdentymiseen sekä ulkoiseen sopeutumiseen liittyvät asiat ovat yhteydessä toisiinsa ja toisistaan riippuvaisia. Ympäristö asettaa rajat organisaation toiminnalle, mutta näiden rajojen sisälläkään eivät kaikki ratkaisut ole yhtä päteviä.⁴⁶

2.3.2 Organisaatiokulttuurin tasot

Scheinin teorian mukaan organisaatiokulttuuri jakautuu eri tasoihin seuraavan taulukon mukaisesti:

ARTEFAKTIT JA LUOMUKSET Fyysiset ilmiöt: teknologia, työympäristö, arkkitehtuuri kieli, tarinat, myytit näkyvä käyttäytyminen	Näkyvä mutta ei aina tulkittavissa oleva ilmiö: Havaitseminen on helppoa, mutta asioiden merkitykset ja keskinäiset yhteydet sekä syvempien arvostusten heijastukset ovat vaikeita selittää
ARVOT	Testattavissa fyysisen ympäristön välityksellä ja yhteisön konsensuksen muodossa
PERUSOLETUKSET Organisaation suhde ympäristöön Todellisuuden, ajan ja paikan luonne Ihmisluento Ihmisen toiminnan luonne Ihmissuhteiden luonne	Tiedostettuja ja tiedostamattomia uskomuksia. Kuvaavia piirteitä: Itsestäänselvyys, näkymätön, alitajuinen. Kulttuurin ydin.

Taulukko 2. Organisaatiokulttuurin tasoihin jaottelu Scheinin mallia mukailien ⁴⁷

Artefaktit ja luomukset sijoittuvat kulttuurin näkyvimmälle tasolle. Ne tarkoittavat ihmisen rakentamaa fyysistä ja sosiaalista ympäristöä. Tällä tasolla nähdään fyysinen tila, ryhmän työn tekninen tulos, kirjoitettu ja puhuttu kieli, taiteelliset luomukset sekä ryhmän jäsenten havaittavissa oleva käyttäytyminen. Aina kulttuurissa itse elävät eivät edes pysty havaitsemaan näitä asioita, mutta ulkoinen tarkkailija kykenee näkemään ne.⁴⁸

Artefaktien havaitseminen on helppoa, mutta niiden merkityksen selvittäminen, keskinäiset suhteet sekä syvemmällä tasolla olevien rakenteiden mahdolliset heijastelut ovat vaikeammin havaittavia. Mikäli artefaktien tasoa halutaan ymmärtää nopeasti, voidaan yrittää analysoida keskeisiä arvoja, jotka muokkaavat kulttuurin jäsenten käyttäytymistä ohjaavia päivittäisiä toimintaperiaatteita.⁴⁹ Artefaktien arviointi on suoritettava aina alempien tasojen kautta⁵⁰.

Organisaation sisäiset arvot ilmaisevat, kuinka asioiden tulisi organisaation työntekijöiden mielestä olla verrattuna tähänhetkiseen tilaan. Asenteisiin verrattuna arvot kohdistuvat abstraktimpiin ja yleisluontoisempiin asioihin. Sen sijaan, että ihmisellä voi olla satoja erilaisia asenteita, voi hänellä olla vain kymmeniä erilaisia arvoja. Marko Laaksonen kirjoittaa: ”Arvot toimivat konkreettisen todellisuuden ja toiminnan hyvyuden mittapuuna ja ilmenevät yksilötasolla arvostuksina, valintaperusteina ja preferensseinä.”⁵¹

Kulttuurinen oppiminen heijastelee alun perin joltakulta peräisin olevia arvoja, jotka ilmoittavat, miten asioiden tulisi olla. Näiden vastakohta on se, kuinka asiat todellisuudessa ovat. Arvojen muuttuessa itsestäänselvyyksiksi, tulee niistä vähitellen uskomuksia sekä oletuksia ja ne siirtyvät pois tietoiselta tasolta. Niistä tulee esimerkiksi alitajuisia ja automaattisia tapoja. Ainoastaan sellaiset arvot, joihin sisältyy fyysinen tai sosiaalinen paikkansapitävyys ja jotka jatkuvasti toimivat luotettavalla tavalla ryhmän ongelmaratkaisun perustana, muuttuvat oletuksiksi. Tiettyjen arvojen ryhmä voi kokea olevan jopa sellaisia, että niiden olemassaolo on välttämätöntä ryhmän säilymiselle.⁵²

Useat arvot ovat tietoisia ja selkeästi ilmaistuja, koska niillä on moraalinen ja normeja luova tehtävä ohjatesaan ryhmiä käsittelemään tiettyjä tilanteita. Tällaisten arvojen perusteella voidaan ennustaa usein artefaktien tasolla tapahtuvaa toimintaa. Mikäli julkaistut arvot eivät kuitenkaan perustu mihinkään kyseisessä kulttuurissa tapahtuneeseen oppimiseen, niitä voidaan pitää myös ”ilmaistuina arvoina” (Argyris ja Schön, 1978). Näiden perusteella voidaan kyllä ennakoida, mitä ihmiset eri tilanteissa sanovat, mutta se voi olla täysin ristiriidassa sen kanssa, mitä he todellisuudessa tekevät tilanteissa, joissa näiden arvojen tulisi päteä. ”Mikäli ilmaistut arvot ovat kohtuullisessa määrin yhdenmukaiset niiden pohjana olevien perusoletusten kanssa, arvojen julkituominen toimintafilosofian muodossa voi auttaa kiinteyttämään ryhmää, tarjoten ryhmälle identiteetin ja toiminta-ajatuksen (Ouchi, 1981; Pascale ja Athos, 1981; Peters ja Waterman, 1982).” Arvoja analysoitaessa on tärkeää pitää erillään perusoletusten kanssa yhdenmukaiset arvot, sekä sellaiset arvot, jotka ovat järkeistämisen tulosta tai tulevaisuuden toiveita.⁵³

Perusoletukset ovat Scheinin mukaan tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia sekä tunteita. Ne ovat arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde⁵⁴. Perusoletukset ovat niin pysyviä, että ne muuttuvat erittäin hitaasti, jos ollenkaan. Perusoletusten tutkiminen on erittäin vaikeaa ja ne saadaankin yleensä selville vain rikkomalla tai uhkaamalla niitä⁵⁵. Toisaalta jonkin organisaation artefaktien ja arvojen huolellisen tutkimisen pohjalta voi yrittää luoda johtopäätöksiä niiden pohjana olevista perusoletuksista⁵⁶. Perusoletusten tason tarkka ymmärtäminen luo pohjan kulttuurin syvempien tasojen ymmärrykselle⁵⁷.

Kun jonkin tietyn ongelman tietynlainen ratkaisu osoittautuu jatkuvasti toimivaksi, tulee ratkaisusta itsestäänselvyys. Alun perin vain tunteen tai arvon aiheuttamaa toimintatapaa ryhdyttään pikkuhiljaa pitämään todellisuutena. Tällöin alamme uskoa, että asia on täsmälleen näin⁵⁸. Perusoletukset ovat muuttuneet niin itsestään selviksi asioiksi, että kulttuurin jonkin yksikön sisällä on todella vähän vaihtelua. ”Itse asiassa, jos ryhmä on vahvasti yhteisten pe-

rusoletusten takana, sen jäsenet pitäisivät minkä tahansa muun perusedellytyksen pohjalta tapahtuvaa käyttäytymistä käsittämättömänä.”⁵⁹

2.3.3 Kulttuurin vaikutus organisaation tehokkuuteen ja yksilön tyytyväisyyteen

Schein listaa teoksessaan tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation tehokkuuteen sekä yksilön tyytyväisyyteen. Kulttuurista johtuvat väärinkäsitykset ja niiden seuraukset ovat usein kiusallisia. Suuressa mittakaavassa ajateltuna väärinkäsitykset voivat synnyttää sotia ja epäonnistuvia yhteiskuntia. Vahvat osakulttuurit sen sijaan voivat heikentää emokulttuurin eheyttä ja yhtenäisyyttä.⁶⁰

Ensimmäisenä tekijänä Schein mainitsee kulttuurin vaikutuksen organisaation strategiaan. Hänen mukaansa useat yritykset ovat kyenneet luomaan talouden, tuotteiden ja markkinoinnin kannalta järkeviä strategioita, mutta ovat samalla todenneet olevansa kykenemättömiä noudattamaan kyseisiä strategioita, koska ne edellyttäisivät perusoletuksia, arvoja ja työskentelytapoja, jotka eivät ole sopusoinnussa aiempien perusoletusten kanssa.⁶¹ Organisaatiokulttuurin näkökulmasta tarkasteltuna organisaation rakenne sekä asenteet ovat tavallaan kulttuurin artefakteja. Mikäli organisaation toimintaa pyritään muuttamaan, tulee huomio kiinnittää perusoletuksiin vaikuttamiseen. Pelkkien artefaktien muuttamisyritys palauttaa organisaation hyvin nopeasti toimimaan aiempien mallien mukaisesti.⁶²

Epäonnistuneet fuusiot, yritysostot ja toiminnan monipuolistamisytykset ovat Scheinin mukaan toinen vaikuttava asia. Hänen mukaansa fuusion tai yritysoston yhteydessä tulisi tarkastella kohteen filosofiaa ja toimintatyyliä, kulttuurin ilmiöitä. Fuusion tai yritysoston seurauksena syntyvä kulttuurien yhteentörmäys on yritykselle yhtä suuri riski, kuin tuotteiden ja markkinoiden huono yhteensopivuus.⁶³ Samanlaisia ongelmia syntyy yrityksen monialaistaessa toimintaansa siirtymällä uusille alueille tai uuden teknologian käyttöön, perustaessa uusia tuotantolinjoja tai siirtyessä uusille markkinoille. Kaikissa edellä mainituissa tapauksissa yritykset kohtaavat alueellisia tai ammatillisia osakulttuureja, jotka vaativat toisenlaista johtamiskäyttäytymistä asioiden toteutumiseksi. Monialaistaminen ja fuusio saattavat vaatia sellaisen uuden kulttuurin omaksumista, joka on ristiriidassa organisaation nykykulttuurin kanssa.⁶⁴

Myös epäonnistuminen uuden teknologian yhdentämisessä vaikuttaa Scheinin mukaan organisaation tehokkuuteen ja yksilön tyytyväisyyteen. ”Minkä tahansa uuden teknologian tuloa johonkin ammattiin, organisaatioon tai yhteiskuntaan voidaan pitää kulttuurin muutosongelmana”. Mikäli organisaation menestys perustuu jonkin tietyn tekniikan hallintaan, pohjaa or-

ganisaatio oman minäkuvansa tähän tekniikkaan. Mikäli tekniikka huomattavasti muuttuu, joutuu organisaatio oppimaan uusia käytäntöjä sekä määrittelemään itsensä perusteellisemmin uudelleen sellaisella tavalla, joka sisältää syvällisiä kulttuurisia oletuksia.⁶⁵ Minkä tahansa uuden tekniikan menestyksellistä käyttöönottoa on Scheinin mukaan tarkasteltava useiden ammatillisten osakulttuurien yhteensovittamisena sekä organisaatiossa vallitsevan kulttuurin muutosongelmana.⁶⁶

Ryhmiä muodostuu Scheinin mukaan fyysisen läheisyyden, koetun saman kohtalon, saman ammatin, yhteisen työkokemuksen, samanlaisen etnisen taustan ja samanlaisen arvoaseman pohjalta. Historian myötä kyseiselle ryhmälle syntyy myös oma kulttuurinsa. Mikäli ryhmät joutuvat ristiriitoihin keskenään, on näiden riitojen lopettaminen vaikeaa. Scheinin mukaan syy on siinä, että ryhmällä on tarve säilyttää identiteettinsä. Parhaita identiteetin säilyttämistapoja ovat vertailu muihin ryhmiin sekä vastakkainasettelu näiden kanssa. Ryhmien välinen vertailu, kilpailu sekä ristiriidat auttavat rakentamaan ja vahvistavat ryhmän sisäistä kulttuuria. ”Vaikka yrityksellä olisikin vahva, kiinteä, kokonaisvaltainen ja selkeät toimintaperiaatteet määrittelevä kulttuuri, saattaa olla etteivät nämä seikat ole sovellettavissa toisiin kulttuureihin.”⁶⁷

Scheinin mukaan kulttuurin näkökulmasta voidaan tarkastella myös tehottomia kokouksia sekä viestinnän katkeamista henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. Tällaisesta hän käyttää esimerkkinä muun muassa vaikeutta saada viesti perille alaisen kanssa käytävässä suoritusarvioinnissa. Hän kirjoittaa, että tällaiset ymmärryksen erot johtuvatkin yleensä ihmisten erilaisista tavoista havainnoida ja ymmärtää asioita, koska he kuuluvat erilaisiin kulttuuriyksiköihin, osakulttuureihin. Ryhmä tarvitsee paljon aikaa muovataksaan ryhmäkulttuurin ja kyetäkseen edes jonkin asteiseen tehokkaaseen toimintaan. Toisaalta ”yhä kehittyneemmän kulttuurin myötä ryhmällä on yhä enemmän ongelmia muiden ryhmien kanssa viestiessään ja yhä vähemmän joustavuutta omassa toiminnassaan.”⁶⁸

Scheinin mukaan jokaista organisaatiota kiinnostaa organisaation jäsenten sopivuus kyseiseen organisaatioon. Uuden jäsenen sosiaalistumisen epäonnistuminen pyritään välttämään. Organisaatiot näkevät hänen mukaansa paljon vaivaa kouluttaakseen ja sosiaalistaakseen jäseniään sekä iskostaakseen asioita näiden mieliin ja varmistaakseen muillakin tavoin jäsenen sopiminen organisaatioon. Mikäli tulokas ei opi organisaation keskeisimpiä ja merkittävimpiä perusoletuksia, hän tuntee olonsa epä mukavaksi ja vieraantuneeksi. Organisaation toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi tulokkaan ei ole hyvä myöskään ”ylisosiaalistua”. Mikäli tulokas oppii

ja omaksuu organisaation kulttuurin sen viimeistä piirtoa myöten, organisaatio menettää innovatiivisuutensa ja herkkyytensä vastata ympäristön taholta tuleviin uusiin haasteisiin.⁶⁹

Toiminnan tuottavuus on tärkeää jokaiselle yritykselle. Scheinin mukaan tuottavuustaso ja tuottavuuteen liittyvien normien syntyminen määräytyy enemmän ryhmän historiasta ja kokemuksista, kuin yksittäisten työntekijöiden ominaisuuksista. Tuottavuus on siis sidoksissa kulttuuriin organisaatiotasolla sekä pienempien osaryhmien tasolla.⁷⁰

Kulttuuri-sanaa käytetään Scheinin mukaan liian paljon ja sitä tarjotaan selitykseksi monille organisaatiossa tapahtuville asioille. Kulttuurin huono tuntemus tai väärin ymmärtäminen saattaa johtaa hänen mukaansa siihen, että 1) Kulttuuristen ilmiöiden seurausvaikutukset jäävät ymmärtämättä, 2) sosiaalistumisen prosessi ylikorostuu ja huomio kiinnittyy liian vähän itse kulttuuriin, 3) kulttuurin osat sekoittuvat kokonaisuuteen ja 4) pintailmiöt sekoittuvat pohjana olevaan malliin tai kulttuurin sisimpänä olemuksena tai ytimenä pidettyyn asiaan.⁷¹

Kulttuurin dynaamiset seurausvaikutukset ovat Scheinin mukaan yksi organisaation tehokkuuteen ja yksilön tyytyväisyyteen vaikuttava seikka. Hän kirjoittaa, että kulttuuri antaa tilanteille kokonaisvaltaiset mittasuhteet sekä merkityksen. Ryhmän jäsenille kulttuuri tarjoaa historiallisen näkökulman sekä näkemyksen omasta identiteetistään. Kulttuurin yksi tärkeimmistä seurausvaikutuksista on sen asioita tasapainottava vaikutus ryhmän jäsenten kannalta. Tasapainon horjuttaminen ja kulttuuristen oletusten muuttaminen muutosprosessin käynnistämiseksi on erityisen hankalaa tai jopa mahdotonta.⁷²

Kulttuurin osien sekoittuessa kulttuurin kokonaisuuteen on vaarana, että jotain merkityksetöntä asiaa pidetään liian tärkeänä. Kaksi eri havainnoijaa saattavat kiinnittää huomionsa eri seikkoihin, eivätkä välttämättä osaa päättää, kumpi havainnoista on tärkeämpi ja lähempänä kulttuurista totuutta. Kuten edellä on jo todettu, kulttuurin kenttä on erittäin laaja ja useat eri tutkijat näkevät kulttuurin helposti hieman eri tavoin. Kulttuurikuvausten vertailu ja vastakainasettelu on perin hankalaa.⁷³

Tunnusmerkit sekoitetaan helposti kulttuurin sisimpään olemukseen. Organisaatiossa tapahtuvat pintailmiöt on helppo liittää pohjalla oleviin syihin, kulttuurin sisimpään olemukseen ja malliin. Ilmapiirin näkyvä epämuodollisuus ja avoimuus ei välttämättä ole merkki siitä, että myös itse kulttuuri olisi epämuodollinen ja avoin. Pintatietokin saattaa toki osua oikeaan, mutta ilman syvempää tutkimusta ei ole perustetta laittaa havaittuja asioita pintailmiöiden tai kulttuurin syvemmän olemuksen alle. ”Kulttuurin olennaisin sisin on kaivettavissa esiin vain

ulkopuolisten ja organisaatiossa toimivien yhteisin ponnistuksin ja saattamalla tietoiselle tasolle asioita, jotka yleensä ovat muuttuneet alitajuisiksi.”⁷⁴

3. Rajavartiolaitos organisaationa

3.1 Rajavartiolaitoksen organisaatiorakenne

Rajavartiolaitos on julkiseen hallintoon kuuluva osa, jonka ylimpänä johtona toimii sisäasiainministeriö, joka myös valvoo Rajavartiolaitoksen toimintaa. Rajavartiolaitoksen välitön johto kuuluu Rajavartiolaitoksen päällikölle. Rajavartiolaitos on linja-esikuntaorganisaatio, joka koostuu päälliköstä, esikunnasta sekä näiden alaisista hallintoyksiköistä, joita ovat rajavartiostot, merivartiostot, vartiolentolaivue sekä Raja- ja merivartiokoulu (Liite 1). Hallintoyksiköt sen sijaan pitävät sisällään esikunnan sekä luonteestaan riippuen vartioasemia, -aluksia ja -lentueita sekä koulutuskeskuksia⁷⁵.

Linja-esikuntaorganisaatio (Fayol) kuuluu niin kutsuttuihin klassisiin organisaatioteorioihin⁷⁶. Sen periaatteisiin kuuluu muun muassa pitkälle viety työnjako, esimiesten oikeus antaa käskyjä, kuri, hierarkkisuus, yleinen järjestys sekä eri hierarkiatasojen aloitteellisuus⁷⁷. Esimerkki rajavartioston organisaatiorakenteesta (Kaakkois-Suomen rajavartiosto 1.1.2010) on liitteenä 2.

3.2 Rajavartiolaitoksen toimenkuva ja päätehtävät

Rajavartiolaitos on ainoa sotilaallisesti järjestynyt organisaatio sisäasiainministeriön hallinnon alalla. Tämä merkitsee sitä, että Rajavartiolaitoksessa käsiteltävät asiat muodostuvat normaalien hallintoasioiden lisäksi sotilaskäskyasioista: ylentäminen sotilasarvoon, sotilaskurinpito, sotilaallista maanpuolustusta koskevat puolustussuunnitelmat, sodan varalta suunniteltujen joukkojen kokoonpanot sekä asevelvollisten koulutusta ja heidän sijoittamista edellä mainittuihin joukkoihin koskevat asiat.⁷⁸

Rajavartiolaitoksen toiminnan päämääränä on rauhallisten olojen säilyttäminen Suomen rajoilla. Rajavartiolaitoksen päätehtävät ovat rajojen valvonta maarajoilla ja merialueella, henkilöliikenteen rajatarkastukset maarajan ylityspaikoilla, satamissa ja lentoasemilla sekä pelastustoiminta erityisesti merialueella. Euroopan Unioniin ja Schengenin sopimukseen liittymisen myötä toiminta on keskitetty niin sanotulle EU:n ulkorajalle.⁷⁹

Rajojen valvonnan päämääränä on ylläpitää rajajärjestystä ja rajaturvallisuutta, tarkoituksena on ehkäistä ja selvittää mahdolliset luvattomat rajanylitykset. Valvonta kohdistuu ennen kaikkea Schengen-alueen ulkorajalle. Maarajalla valvonta tapahtuu pääasiassa partioimalla jalkaisin tai hiihtäen sekä tähyttämällä rajalla ja rajan läheisyydessä. Partioinnissa hyödynnetään myös Rajavartiolaitoksen kalustoa, muun muassa maastoajoneuvoja, moottorikelkkoja, veneitä sekä vartiolentolaivueen helikoptereita ja lentokoneita. Jälkien ilmaisussa käytetään apuna koulutettuja rajakoiria. Merirajalla rajavalvonnan runkona toimivat merivartioasemat tutka- ja kamerajärjestelmineen. Tätä valvontaa täydennetään vartiolaivojen ja veneiden partioinnilla. Merirajoillakin Vartiolentolaivueen ilma-alukset partioivat säännöllisesti.⁸⁰

Rajavartiolaitos vastaa rajatarkastuksista kaikilla rajanylityspaikoilla. Rajatarkastukset ovat rajaturvallisuuden ylläpitämiseksi suoritettavia rajanylityksen tai sen aikomuksen perusteella toteutettavia henkilön, hänen tavaroidensa sekä kulkuneuvonsa tarkastamista ja henkilöiden kuulemista. Rajatarkastus toteutetaan rajanylityspaikalla tai liikenteen sujuvuuden turvaamiseksi tai muusta perustellusta syystä julkiseen liikenteeseen käytettävässä kulkuneuvossa tai muussa paikassa. Rajatarkastuksia ei toteuteta niin sanotussa sisärajalienteessä, joka tarkoittaa Schengen-alueella liikkumista.⁸¹

Rajavartiolaitos on Suomen johtava meripelastusviranomainen sekä monialainen lainvalvontaviranomainen merellä. Rajavartiolaitos vastaa meripelastuksesta sellaisissa onnettomuuksissa, joissa on vaarassa ihmishenkiä tai ympäristö. Meripelastusta johdetaan meripelastus- ja meripelastuslohkokeskuksista. Meripelastus sisältää esimerkiksi merihätään joutuneiden laivojen ja veneiden auttamisen, onnettomuuksien ennaltaehkäisyä, kadonneiden etsinnän sekä sairaankuljetukset meri- ja saaristoalueilta. Rajavartiolaitoksen tehtäviin kuuluu myös merialueen sekä vesiliikenteen valvonta ja meriympäristövahinkojen torjunta. Merialueella Rajavartiolaitos toimii yhteistyössä Merenkululaitoksen, Puolustusvoimien ja ympäristöviranomaisten kanssa.⁸²

Valtakunnan puolustaminen on myös yksi Rajavartiolaitoksen merkittävä tehtävä, joka hoidetaan yhteistoiminnassa Puolustusvoimien kanssa. Rajavalvonta eli partiointi maastorajalla ja merialueella on samalla alueellisen koskemattomuuden valvontaa. Rajavartiolaitos myös kouluttaa asevelvollisia, sen varusmiesyksiköiden erikoisosaamista on tiedustelu- ja sissitoiminta. Rajajääkärikomppaniat sijaitsevat Pohjois-Karjalan rajavartiostossa sekä Lapin rajavartiostossa ja vuonna 2007 toimintansa aloittanut Erikoisrajajääkärikomppania Raja- ja merivartiokoulun Imatran yksikössä.⁸³

4. Rajavartiolaitoksen organisaatiokulttuurin tutkiminen

4.1 Rajavartiolaitoksessa vallitsevan kulttuurin tutkimuksen toteuttaminen

Scheinin mukaan kulttuuria on löydettävissä vain sieltä, missä on määriteltävissä olevia ryhmiä, joilla on oma merkittävä historiansa. Rajavartiolaitoksen organisaatio on hajaantunut erikokoisiksi ryhmiksi ympäri maamme ja jopa ulkomaille. Kaikilla eri ryhmillä on mahdollisesti omat osakulttuurinsa. Schein mainitsee yrityksen mahdollisiksi osakulttuureiksi muun muassa johdon kulttuurin, toimintokohtaisen yksikön tehtäväperustaisen kulttuurin, maantieteelliseen etäisyyteen pohjautuvan ryhmäkulttuurin sekä yhteiseen hierarkkiseen kokemukseen perustuvan työläiskulttuurin.⁸⁴ Tältä pohjalta voidaan todeta, että Rajavartiolaitoksella ei ole yhteistä kaikenkattavaa kulttuuria, tai ainakin se on kovin laeva ja vaikeasti määriteltävissä. Kulttuurin etsiminen tulee keskittää pienempään osakulttuuriin, esimerkiksi yhteen rajavartioasemaan. Etukäteen voidaan kyllä arvioida, mistä kukin Scheinin mainitsema osakulttuuri mahdollisesti voi Rajavartiolaitoksen sisältä löytyä, mutta on täysin mahdotonta arvioida kulttuurien olemassa olevaa tilaa menemättä kunkin kulttuurin sisälle.

Scheinin mukaan jonkin tietyn organisaation kulttuuriin liittyvät tärkeät oletukset ja niiden välisen vuorovaikutuksen mallit ovat tulkittavissa ainoastaan organisaation sisällä toimivien ja ulkopuolisen yhteisin voimin⁸⁵. Ulkopuolisen kulttuurin tutkijan on siis saatava itselleen tutkittavan Rajavartiolaitoksen osan sisällä elävä yhteistyökumppani. Schein määrittää kaksi syytä, joiden vuoksi kulttuurin lopullisen määrittelyn tulee olla yhteinen yritys.

Subjektiiivisuuden välttäminen on ensimmäinen syy. Ulkopuolinen tutkija ei voi tuntea kulttuurin sisällä toimivan merkitysluokkia, koska hän ei ole elänyt riittävän kauan kyseisessä kulttuurissa. Ulkopuolinen tarkkailija soveltaa väistämättä omaa merkitysluokitteluaan tutkimukseensa. Kulttuurissa toimiva voi korjata luokittelua kuultuaan ulkopuolisen tutkijan määrittelyjä. Tämä kuitenkin edellyttää aina molemminpuolista keskustelua asiasta.⁸⁶ Pro gradu -vaiheessa tarkoitukseni on toteuttaa Rajavartiolaitoksen sisällä olevassa pienemmässä organisaatiossa vallitsevan kulttuurin tutkimus. Vaikka menenkin palvelemaan Rajavartiolaitokseen, voi tutkittavan organisaation merkitysluokittelun ja oman merkitysluokitteluni välillä olla suuriakin eroja.

Toinen syy on kulttuurin piilevyyden hälventäminen. Kulttuurissa toimiva ei kykene kertomaan ulkopuolista kulttuurin perusoletuksista muutoin, kuin ulkopuolisen kysyessä jonkin tapahtuman juuri tietynlaista ilmenemistä kyseisessä organisaatiossa. Kuten kulttuurin tasoja

tarkastellessa todettiin, perusoletusten taso ei ole tiedostettua toimintaa, vaan itsestäänselvyys. Organisaatiossa toimiva pitää piileviä asioita niin itsestään selvinä, ettei hän kiinnitä niihin huomiota.⁸⁷ Näin ollen tutkittavaksi kohteeksi ei ole syytä valita organisaation osaa, jossa itse toimii, vaan tutkijan on syytä olla ulkopuolinen ja tutkittavalle ryhmälle vieras, että havaintojen teossa säilyy vaadittava herkkyys.

Scheinin mukaan organisaatiokulttuurin ainoa luotettava lähestymistapa on ”kolmiomittaus”, jossa jokainen tieto tarkastetaan muiden tietojen valossa kunnes pohjalla oleva malli alkaa paljastua. Kulttuurissa toimivan ja ulkopuolisen tutkijan vuorovaikutus on oleellinen osa tällaista menettelyä. Kolmiomittauksessa on tärkeää katsoa, kuinka organisaation jäsenet reagoivat tutkijan käyttäytymiseen, tutkija ”pyrkii muuttamaan” organisaation kulttuuria.⁸⁸ Esimerkiksi rajavartioaseman kulttuuria voidaan testata ehdottamalla aseman rutiineihin ja työtapoihin muutoksia ja seuraamalla organisaation jäsenten reagointia ehdotuksiin.

Olemassa olevaa kulttuurin tilaa selvittävän tutkimuksen toteuttaminen on pelkästään kirjoitettuun tietoon perustuen melko mahdotonta, tai ainakaan sellaisella menetelmällä saatuja tuloksia ei voida suoraan hyväksyä totuutena. Mikäli tutkimuksen tyyliksi valitaan empiirinen, on syytä valita tutkimukselle selkeä kulttuurin näkökulma. Näkökulma voi olla joko integraatio-, differentiaali-, tai moniselitteisyysnäkökulma. Integraationäkökulman perusoletuksena on, että kaikki organisaation jäsenet omaavat samanlaisen käsityksen kulttuurin keskeisistä asioista. Differentiaalinäkökulma hyväksyy myös emäkulttuurin alla olevat osakulttuurit ja kiinnittää huomiota myös niihin. Moniselitteisyysnäkökulma sen sijaan korostaa kulttuurilisten ilmiöiden epäjohdonmukaisuutta ja kuvausvaikeuksia. Kulttuurin syvällinen ymmärtäminen vaatii kuitenkin kaikkien näiden näkökulmien soveltamista.⁸⁹ Rajavartiolaitokseen kuuluvan osan vallitsevaa kulttuuria tutkittaessa ei ainakaan alussa ole syytä rajata näkökulmaa mihinkään edellisistä. Jos rajaus on välttämätöntä tehdä, niin se on joko moniselitteinen tai differentiaalinen. Schein korostaa osakulttuurien merkitystä, joten niiden mahdollinen esiintyminen on syytä ottaa huomioon myös rajavartioasemataso kulttuuria tutkittaessa.

Työyhteisön prosesseja mahdollisimman hyvin tulkitakseen tutkijan on pyrittävä yhdistämään organisaation pinta- ja syvärakenteita. Kulttuuritutkimuksessa on tärkeää myös rajata tutkimuskohde mahdollisimman tarkoin. Tutkittavan kohteen tulisi teoreettisesti ajatellen olla homogeeninen, mutta yleensä tällaiseen on vaikea päästä. Lähtökohtana tulisi kuitenkin pitää, että kulttuurin on kuvattava koko organisaation henkilöstön ajatuksia, ei pelkästään tietyn joukon. Kulttuurin tutkimuksessa havaittuja ilmiöitä ei voida jättää leijumaan epämääräisesti, joten tutkittavana kohteena oleva joukko on määriteltävä tarkoin ja kaikki muu jätettävä sen

ulkopuolelle. Suuren organisaation ollessa kyseessä on tarkoituksenmukaista tarkastella jotakin sen osakulttuuria.⁹⁰

Homogeenisuuden mahdollisimman hyvän saavutettavuuden vuoksi tutkittavaksi kokonaisuudeksi on syytä rajata rajavartioستoa pienempi kokonaisuus, esimerkiksi yksittäinen rajavartioasema. Tällöin tutkittavan kohteen rajaaminen on melko vaivatonta ja tutkittava kokonaisuus on selkeä. Lisäksi rajavartioasema, tai vastaavalla tasolla oleva muu yksikkö, lienee suurin mahdollinen kokonaisuus, jolla suurella todennäköisyydellä on olemassa oleva yhteinen kulttuuri. Toisaalta se on riittävän suuri myös mahdollisten Scheinin määrittelemien osakulttuurien olemassa ololle.

Perusolettamuksia korostavan kognitiivisen lähestymistavan mukaan kulttuuri on tietojärjestelmä-tiedon, havaitsemisen, uskomisen, arvioinnin ja toimimisen standardien järjestelmä sekä opittu tapa havaita, arvioida ja toimia. Se sisältää oppimisen kautta sisäistetyt tavat, joiden avulla yksilöt ovat järjestäneet omat kokemuksensa todellisesta maailmasta.⁹¹ Mikäli tutkimuksen tavoitteena on selvittää abstraktia ja organisaation jäsenille näkymätöntä kulttuuria, on aineiston keruun ja analysoinnin syytä olla luonteeltaan laadullinen ja kokemusperäinen. Empiirisessä tutkimuksessa tulosten oikeellisuutta voidaan parantaa tutkimalla samaa ilmiötä useilla eri menetelmillä, esimerkiksi useamman tutkijan toimesta. Tutkimukseen liittyvän tiedon hankinta voi jakautua esimerkiksi seuraaviin neljään osaan, joihin se Varjosen käyttämässä esimerkissä jakautui: teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, asiakirjojen analyysi ja kysely.⁹²

Myös empiirisen tutkimuksen pohjana voidaan pitää Scheinin määritelmää kulttuurista, joka on esitelty luvussa 2.3.1. Koska tutkimuksessa on tarkoitus paneutua organisaation jäsenten tiedostamattomaan perusoletusten alueeseen, tulee tutkimuksen olla empiirinen. Tutkijan on oltava aineistonkeruun aikana tutkittavassa organisaatiossa läsnä. Useamman tutkijan käyttöä aineiston keruussa voidaan harkita, mutta se johtaa helposti eri merkitysten luomiseen eri tapahtumille.

Teemahaastattelun pohjaksi voidaan ottaa esimerkiksi rajavartioaseman historiaan ja muotoutumiseen liittyviä asioita. Haastattelulla pyritään saamaan esille niitä seikkoja, joilla organisaatio on käsitellyt sisäiseen yhdentymiseen ja ulkoiseen sopeutumiseensa liittyviä ongelmia⁹³. Haastattelun kysymykset laaditaan siis noiden 11 kohdan perusteella. Tarkoituksena on saada selville organisaatiossa tapahtuneet muutokset ja muut merkittävät tapahtumat sekä

organisaation jäsenten reaktiot niihin. Historian kulun selvittäminen on tärkeää, että voidaan määrittää toistuvat piirteet, mahdolliset kulttuurin ilmentymät.⁹⁴

Osallistuvan havainnoinnin tulee olla sekä passiivista asioiden havaitsemista, että aktiivista toiminnan havainnointia. Tutkijan tulee kiinnittää huomionsa yllättäviin ja odotuksista poikkeaviin seikkoihin. Havaintojen selventämiseksi tutkija tarvitsee itselleen yhteistyökumppanin organisaation sisältä, joka kykenee selvittämään tutkijalle tämän tekemien havaintojen merkitykset.⁹⁵ Tutkijan on mentävä sisälle tutkittavan rajavartioaseman kulttuuriin ja tehtävä havaintoja henkilöstön toiminnasta. Tutkijan on kuitenkin oltava tarkkana niiden asioiden kanssa, jotka todella toistuvat organisaation toiminnassa ja niiden, jotka ovat pelkästään sattumanvaraisia tapahtumia.

Asiakirjojen analysointi on hyvä tapa siinä vaiheessa, kun tutkijalla on jo jonkinlainen kuva organisaatiossa tapahtuvista asioista⁹⁶. Rajavartiolaitoksessa ja lähes kaikissa sen pienemmissä yksiköissä on julkaistu ja julkaistaan runsaasti asiakirjoja, jotka osaltaan ohjaavat toimintaa. Tutkittaessa rajavartioaseman kulttuuria, lienee syytä tarkastella asematasolla laadittujen asiakirjojen lisäksi myös ylempien johtoportaiden tuotoksia. Esimerkiksi Rajavartiolaitoksen johdon laatiman strategian perusteella voidaan mahdollisesti määrittää, ovatko tutkittavan rajavartioaseman henkilöstön toiminta, tavoitteet ja arvot yhtenevät laitoksen johdon näkemysten kanssa.

Kyselyä laatiessaan tutkijalla on niin ikään syytä olla jo tietoa siitä, mitä yksittäisiä asioita kyseisen organisaation jäseniltä mahdollisesti tulisi kysellä. Heti tutkimuksen alkuvaiheessa kyselylomakkeen laatiminen voi osoittautua hankalaksi, koska mahdollisten kysymysten ja potentiaalisten vastaajien kirjo on turhan suuri.⁹⁷ Toisaalta sama ongelma pätee myös teema-haastattelussa, mutta sen tarkoituksena onkin kartoittaa pitkää aikaväliä ja haastattelijan asettamat kysymykset tarkentuvat haastattelun myötä.

4.2 Scheinin organisaatiokulttuurin ilmiöiden tutkiminen Rajavartiolaitoksessa

Viimeistään edellisessä alaluvussa kävi selväksi, että kulttuurin tutkimuksessa suurin mahdollinen Rajavartiolaitoksen alaorganisaatio on rajavartioasemaa vastaavan tason yksikkö. Kuten aiemmin on todettu, ryhmän kulttuuriksi ryhdytään loppujen lopuksi nimittämään sen ulkoiseen sopeutumiseen liittyviä tekijöitä sekä tapaa, jolla ryhmä syntyy ja ylläpitää omaa toimintaansa, eli sisäisen yhdentymisen prosesseja.⁹⁸ Tässä luvussa tarkastelen niitä keinoja, joilla noiden asioiden laatua ja olemassa oloa rajavartioasemalla voidaan tutkia.

Yhteiseen kieleen ja käsiteluokkaan⁹⁹ liittyen tulisi saada selville, kykenevätkö rajavartioaseman yksilöt keskinäiseen viestintään ja ymmärtävätkö he toisiaan. Nämä määritteet ovat elin-
ehtoja sille, että ryhmä on ylipäänsä määriteltävissä. Mikäli työyhteisön sisällä on sellaisia toimijoita, jotka eivät kykene viestimään muiden kanssa, ovat he kulttuurin ulkopuolella.

Toinen selvitettävä asia on ryhmän rajat ja ryhmään kuulumisen kriteerit¹⁰⁰. Rajavartioasemaa tarkasteltaessa ryhmään kuulumisen voidaan olettaa olevan kiinni asemalla työskentelystä, mutta ennen oletuksen varmistamista on syytä tutkia, ovatko kaikki organisaation jäsenet samaa mieltä asiasta. Myös mahdollisia osakulttuureita valaistaessa on tärkeää selvittää niihin kuulumisen perusteet.

Rajavartioasemalla on organisaatorakenne, joka määrittelee vallan jakautumisen. Rakenteesta käy näin esille aseman sisäinen nockimisjärjestys. Organisaatorakenteeseen liittyen tulee selvittää, onko arvoasemien määrittely kaikille organisaation jäsenille selvä ja hyväksyvätkö he sen sellaisenaan. Tutkimuksessa voi myös selvittää mahdollisia organisaatorakenteen ulkopuolelta tulevia arvoasemia ja valtaa.

Rajavartioaseman sisällä läheisyyteen, ystävyyteen ja rakkauteen liittyvät seikat¹⁰¹ tulee niin ikään selvittää. Tavoitteena on saada tietoa siitä, kuinka näihin asioihin yksikön sisällä suhtaudutaan ja mitkä tekijät suhtautumiseen vaikuttavat. Samalla on selvitettävä se, ovatko kaikki tutkittavan organisaation jäsenet yksimielisiä mahdollisen yleisen tai käsketyt suhtautumisen kanssa.

Tutkimuksessa on selvitettävä myös, onko palkitsemisen ja rankaisemisen perusteet¹⁰² selkeät ja koko organisaation tiedossa. Myös niiden laadun on syytä tulla ilmi sekä sen, hyväksyvätkö kaikki organisaation jäsenet yleiset toimintamallit näiden kohtien osalta.

Organisaation ideologia ja ”uskonto” sisältää niitä asioita, joita jokainen organisaatio kohtaa, mutta ei kykene vaikuttamaan niihin sekä tapahtumia, jotka itsessään ovat selittämättömiä sekä ennalta arvaamattomia ja siksi pelottavia¹⁰³. Tutkimuksessa tulee selvittää tällaisten tapahtumien esiintyminen aseman sisällä, sekä näille tapahtumille annetut mahdolliset merkitykset.

Ensimmäinen ulkoisen sopeutumisen ongelma on joukon toiminta-ajatus ja strategia. Tästä kohdasta tulee selvittää, millainen on organisaation jäsenten kuva toiminta-ajatuksista, perus-

tehtävistä sekä muista toiminnoista¹⁰⁴ sekä onko kuva yhtenäinen. Samalla voidaan etsiä tietynlaiseen kuvaan vaikuttavia tekijöitä.

Toinen ulkoisen sopeutumisen näkökulmasta tutkittava asia on toiminta-ajatuksen pohjalta syntyvän, organisaation päämääriä koskevan yksimielisyyden kehittäminen¹⁰⁵. Tutkijan tulee selvittää, millainen on organisaation toiminnan päämäärä ja ovatko kaikki jäsenet yksimielisiä sen kehittämiseen liittyen. Selvityksen kohteena tulee olla myös se, kuinka toiminnan päämäärä on organisaatiossa julkaistu ja kuinka henkilöstö on siihen aiemmin suhtautunut.

Kolmas ulkoiseen sopeutumiseen liittyvä tekijä on yksimielisyys organisaation päämäärään johtavista keinoista¹⁰⁶. Selvityksen kohteena tässä ovat rajavartioaseman sisällä toimivien henkilöiden ajatukset päämääristä ja niiden saavuttamiseksi käytettävistä keinoista. Samalla voidaan tutkia organisaation jäsenten suhtautumista organisaation rakenteeseen, työnjakoon sekä määräysvaltaan. Päämääriin johtavina keinoina voidaan nähdä sekä rajavartioaseman sisällä tapahtuvat päivittäiset toimenpiteet, että rajavartioston ja jopa koko Rajavartiolaitoksen toteuttamat ”suuret linjat”. Samoin organisaatorakenteeseen ja määräysvaltaan sekä työnjakoon liittyviä mielipiteitä ja suhtautumista voidaan pyrkiä selvittämään useammalla organisaatiotasolla.

Neljäntenä ulkoisen sopeutumisen tutkimuskohteena on yksimielisyys niistä kriteereistä, joilla mitataan, kuinka hyvin ryhmä on saavuttanut päämääränsä. Kriteerejä ovat esimerkiksi informaatio- sekä valvontajärjestelmät. Viidentenä ulkoiseen sopeutumiseen liittyvänä asiana on yksimielisyyden kehittäminen parantavista ja korjaavista strategioista, mikäli organisaatio ei ole saavuttanut päämääriään¹⁰⁷. Yksimielisyyden lisäksi näissä kohdissa tutkittavana seikkana ovat mahdolliset poikkeavat näkemykset sekä näkemysten mahdolliset perusteet.

Kaikissa sisäiseen yhdentymiseen ja ulkoiseen sopeutumiseen liittyvissä asioissa on tutkittava niiden mahdollisia perusteita. Asiakirjoja analysoitaessa voidaan samalla tutkia, ovatko organisaation jäsenten näkemykset yhtenevät asiakirjojen laatijoiden kanssa. Haastatteluja ja kyselyitä laadittaessa ei ole tutkimuksen alkuvaiheessa syytä kysyä asioista kovin tarkasti, mutta tutkimuksen edetessä, kun tutkija alkaa ymmärtää tutkittavaa organisaatiota, hyvinkin tarkat kysymykset voivat olla paikallaan.

4.3 Organisaatiokulttuurin tasojen tutkiminen Rajavartiolaitoksessa

Perusoletukset ohjaavat Scheinin mukaan organisaation jäsenten käyttäytymistä. Ne ovat piileviä oletuksia, jotka ilmoittavat, kuinka henkilön tulee kulloisessakin tilanteessa toimia. Näin ollen voidaan todeta, että jokaisella Rajavartiolaityksessakin toimivalla ryhmän jäsenellä on olemassa perusoletuksia tiettyjen toimintojen osalta. Scheinin mukaan tietyn yksikön sisällä opittujen perusoletusten kohdalla on hyvin vähän vaihtelua ja ne ovat useimmiten vastaanottamattomia ja kiistattomia. ”Itse asiassa, jos ryhmä on vahvasti yhteisten perusoletusten takana, sen jäsenet pitäisivät minkä tahansa muun perusedellytyksen pohjalta tapahtuvaa käyttäytymistä käsittämättömänä.”¹⁰⁸ Perusoletuksien esille saamiseksi tulisi siis horjuttaa organisaation sisällä tapahtuvia toimintoja ja pyrkiä niiden avulla selvittämään, mitkä asiat ovat perusoletuksia. Esimerkiksi rajavartioasemalla tutkija voi ehdottaa tietyn työtehtävän tai rutiinin suorittamista toisella tavalla ja seurata samalla organisaation jäsenen reaktioita kyseiseen ehdotukseen. Välttämätöntä on, että tutkija on läsnä sen organisaation sisällä, jonka perusoletuksia hän tutkii.

Rajavartiolaityksessä julkaisi vuonna 2005 asiakirjan, jonka nimi on ”Rajavartiolaityksen strategia 2015”. Tuossa asiakirjassa on julkaistu Rajavartiolaityksen tunnuslauseen (turvana kaikissa oloissa) ja vision lisäksi arvot: luotettavuus, ammattitaito ja yhteistyökyky¹⁰⁹. Scheinin mukaan arvoja voidaan kutsua ”ilmaistuiksi arvoiksi”, mikäli ne eivät perustu aiempaan, kyseisessä kulttuurissa tapahtuneeseen oppimiseen. Ilmaistut arvot tarkoittavat sellaisia arvoja, jotka ovat ristiriidassa organisaation jäsenten puheiden ja tekojen kanssa. Sen sijaan, mikäli arvot ovat edes kohtuullisissa määrin yhdenmukaiset niiden pohjana olevien organisaation perusoletusten kanssa, niiden julkittaminen voi auttaa kiinteyttämään ryhmää.¹¹⁰

Arvojen tutkimisessa tulee selvittää, ovatko arvot yhteneviä tutkittavan organisaation henkilöstön toiminnan kanssa. Tutkimuskohteena ei voi olla kovin suuri joukko, koska myös arvojen tutkimus on mahdollista vain tutkijan ollessa organisaation sisällä. Toki koko Rajavartiolaityksessäkin voitaisiin tutkia, käyttäen mittareina esimerkiksi erilaisia tilastoja ja toimintakerroksia, mutta niiden perusteella tehty tutkimus ei antaisi selvää kuvaa siitä, mitkä ovat jonkin työyksikön ja sen henkilöstön todelliset arvot.

Kuten Schein toteaa, vaikka artefaktit ovatkin aina näkyvillä, on tämän tason havaitseminen hankalaa. Hänen mukaansa kyselylomakkeita ja määrämuotoisia tekstejä ei voida käyttää kulttuurin tutkimuksessa. Lomakkeiden avulla on mahdollista päästä ainoastaan henkilöiden ilmaisemiin arvoihin, joita voidaan pitää artefakteina.¹¹¹ Joidenkin artefaktien määrittelyssä pelkästään kyselylomakkein toteutettu tutkimus olisi siis mahdollista toteuttaa.

5. Johtopäätökset ja jatkotutkimustarpeet

5.1 Johtopäätökset

Scheinin määrittelemä organisaatiokulttuurin kenttä on erittäin laaja ja siihen on melko hankala saada kosketuspintaa. Kulttuuri on kuitenkin kaikkialla läsnä ja kuten jo aiemmin on todettu, sen ymmärtäminen on tärkeää, jos aikoo tulla toimeen organisaatiossa. Väärinymmärrykset kulttuurin osalta voivat johtaa hyvinkin kiusallisiin seurauksiin.

Kulttuuri heijastuu organisaatiossa kaikkeen toimintaan ja näin ollen sen kehittäminen tai muuttaminen voi tulla jossain tilanteissa kysymykseen. Pelkkiin artefakteihin kohdistuva organisaatiokulttuurin muuttamisyritys ei kehitä organisaation toimintaa pitkällä tähtäimellä, on päästävä käsiksi perusoletuksiin. Ennen tätä on kuitenkin ymmärrettävä organisaatiokulttuurin ilmiöt ja tasot sekä kulttuurin lähtökohdat.

Kuten tutkimuksessa on jo tullut esille, kulttuuri voidaan Scheinin mukaan löytää vain sellaisesta organisaatiosta, jolla on pitkä yhteinen historia. Samaan aikaan voidaan todeta, että Rajavartiolaitos on organisaationa niin suuri ja laajalle alueelle levinnyt organisaatio, ettei sillä voida olettaa olevan yhtenäistä kaiken kattavaa kulttuuria. Sen sijaan kulttuurin etsiminen Rajavartiolaitoksen sisältä tulee kohdistaa pienempiin kokonaisuuksiin.

Rajavartiostojen alta löytyvät rajavartioasemat ovat riittävän yhtenäisiä organisaatioita luotettavalle kulttuurin tutkimukselle. Rajavartioasemilla ja suuruusluokkana niitä vastaavilla merivartio- ja rajatarkastusasemilla henkilöstö on melko tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään ja näin ollen tällaiselta organisaatiolta löytyy mahdollisesti myös yhteinen historia. Toisaalta rajavartioasemalta on mahdollista löytää emokulttuurin lisäksi useita alakulttuureja, joihin myös tulee tutkimuksessa kiinnittää huomiota. Rajavartioasema on niin ikään hyvä tutkimuksen kohde tutkittavan joukon rajaamisen osalta; tietyn rajavartioaseman henkilöstö kuuluu tutkimuksen piiriin ja kaikki muu jää sen ulkopuolelle.

Tämän tutkimukseni pääkysymyksenä oli *Kuinka Scheinin määrittelemän organisaatiokulttuurin tasoja ja ilmiöitä voidaan tutkia Rajavartiolaitoksessa?* Tutkimukseni tarkoituksena ei ollut selvittää Rajavartiolaitoksen organisaatiokulttuurin tämänhetkistä tilaa, vaan luoda pohjaa Rajavartiolaitoksessa vallitsevan organisaatiokulttuurin tutkimukselle. Tutkimusmenetelmänä käyttämäni tulkitseva käsitetutkimus soveltui tämänkaltaiseen teoriapohjaa luovaan tutkimukseen hyvin, mutta se ei ole ollenkaan sopiva, kun halutaan kartoittaa Rajavartiolai-

toksessa tai sen osassa vallitsevan kulttuurin todellista tilaa. Sen kaltaiseen tutkimukseen tutkimusmetodiksi tulee valita empiirinen menetelmä, jossa tutkija on vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten kanssa. Kuten tutkimuksen aikana on todettu, pelkkiin asiakirjoihin pohjautuvalla tutkimuksella ei voida saada esiin organisaatiokulttuurin todellisia ilmiöitä.

Empiirisen kulttuurin tutkimuksen keskeisinä tiedonhankintakeinoina toimivat teemahaastattelut, osallistuva havainnointi, asiakirja-analyysit ja kyselyt. Tiedonhankintametoja käytettäessä on syytä olla varovainen sen suhteen, mitä keinoja missäkin vaiheessa käyttää ja mihin asioihin huomion kohdistaa. Aineiston keruun ja analysoinnin tulee kulttuurin tutkimuksessa olla laadullista ja kokemusperäistä.

Ensimmäisenä tiedonhankintamenetelmänä on syytä käyttää osallistuvaa havainnointia. Tässä vaiheessa on syytä tehdä yhteistyötä tutkittavan organisaation sisällä elävän yhteistyökumppanin kanssa. Että merkitysluokittelu lähtee menemään heti tutkimuksen alusta alkaen oikein, on tutkijan ja tutkittavaan organisaatioon kuuluvan yhteistyökumppanin tehtävä tiivistä yhteistyötä ja organisaation sisällä elävän on valotettava tutkijalle eri tapahtumien mahdollisia merkityksiä. Osallistuvan havainnoinnin on syytä olla sekä passiivista havainnointia ja pohdintaa, että aktiivista keskustelua ja kyseenalaistamista.

Valittavan yhteistyökumppanin tulee olla tutkimukseen motivoitunut ja kyetä selittämään kulttuurin tutkijalle tämän pohtimien tapahtumien merkityksiä parhaansa mukaan. Ei siis ole järkevää valita kulttuuritutkimuksen yhteistyökumppaniksi rajavartioaseman viimeisintä tulo-kasta, vaan mieluummin sellainen henkilö, jolle kyseinen organisaatio, toimintatavat ja arjen rutiinit ovat itsestäänselvyys.

Yhteistyötä tarvitaan merkitysluokittelun oikeellisuuden lisäksi myös kulttuurin tutkimuksen herkkyyden ylläpitämiseksi. Mikäli tutkija on itse kuulunut jo kauan tutkittavaan organisaatioon, voi kulttuurin tutkimus osoittautua erittäin haasteelliseksi, jopa mahdottomaksi, koska organisaation jäsen ei ole herkkä havaitsemaan kulttuurin ilmiöitä. Tutkijan on kuitenkin oltava läsnä tutkittavassa organisaatiossa tutkimuksen ajan, että hän kykenee tekemään luotettavia päätelmiä kulttuurin todellisesta tilasta. Tutkimustyön on siis oltava ulkopuolisen tutkijan ja tutkittavan organisaation sisällä elävän kumppanin yhteistyön summa.

Haastatteluiden pohjaksi on syytä ottaa Scheinin määrittelemät sisäiseen yhdentymiseen ja ulkoiseen sopeutumiseen liittyvät seikat. Näitä tekijöitä pidetään tärkeinä organisaation kulttuurissa, joskus niitä pidetään jopa koko kulttuurina. Sen vuoksi niiden määrittäminen on tär-

keää olemassa olevan kulttuurin määrittämiseksi. Sisäiseen yhdentymiseen ja ulkoiseen sopeutumiseen liittyvät seikat kertovat myös organisaation kulttuurin eheydestä ja paljastavat mahdollisia osakulttuureja ja näkemyseroja.

Suunniteltaessa haastatteluja on syytä kiinnittää huomiota kysymysten asetteluun siten, että esiin saadaan aidosti merkityksellisiä asioita. On syytä muistaa, että kulttuurin ytimenä toimivat perusoletukset eivät todennäköisesti ole organisaation jäsenillä jatkuvasti mielessä, vaan ne on saatava esiin tiedostamattomalta tasolta. Scheinin määrittelemien sisäiseen yhdentymiseen ja ulkoiseen sopeutumiseen liittyvien seikkojen esille saamiseksi tulee huomiota kiinnittää myös haastateltavien valintaa. Haastatteluiden aikana on tutkijan syytä tuntea jo organisaation historiaa ja toimintatapoja ainakin jossain määrin, jotta kysymyksillä päästään luotettavasti kulttuurin ilmiöiden tasolle.

Siinä vaiheessa, kun kulttuurin tutkijalla on organisaation toiminnasta jo jonkinlainen kuva, on mahdollista toteuttaa asiakirjoihin pohjautuvaa analyysiä. Rajavartioasemilla ja etenkin niitä ylemmillä tasoilla laaditaan jatkuvasti uusia asiakirjoja, joiden tutkiminen ja vertailu organisaation toimintaan voi paljastaa joitakin kyseisen aseman kulttuurin ilmiöitä ja näiden ilmiöiden syitä.

Kuten haastatteluissa, myös kyselyissä tulee kysymysten asettelu suunnitella siten, että niillä on mahdollista saada luotettavaa tietoa organisaation kulttuurista. Kysymyksiä suunniteltaessa kulttuurin tutkijalla on oltava jo hyvä kuva organisaation toiminnoista ja historiasta. Vastaaajajoukko niin haastatteluihin kuin kyselyihin on valittava niin, että saadut tulokset olisivat mahdollisimman oikeita. Myös kyselyiden ja haastatteluiden tulosten analysoinnissa organisaation sisällä elävän yhteistyökumppanin kanssa käytävä yhteistyö on tärkeää oikeiden tulkintojen tekemiseksi.

Mikäli haastatteluja ja kyselyjä käytetään aineiston keruuseen jo tutkimuksen alkuvaiheessa, on kysymysten syytä olla mahdollisimman laveja ja niissä on keskityttävä lähinnä kuuntelemaan organisaation jäsenten tuntemuksia ja ajatuksia organisaation toiminnasta ja historiasta. Myöhemmässä vaiheessa kysymyksillä voidaan pyrkiä saamaan organisaatiokulttuurin perusoletuksia esiin muun muassa horjuttamalla organisaation rutiineja ehdottamalla täysin poikkeavia toimintatapoja työtehtävien ja muiden asioiden toteuttamiseksi.

Empiiriselle kulttuurin tutkimukselle tulee heti tutkimuksen alkuvaiheessa valita näkökulma. Koska Schein korostaa osakulttuurien merkitystä, ei ole syytä valita sellaista näkökulmaa,

joka sulkee nämä pois ja keskittyy ainoastaan yhden emokulttuurin tutkimiseen ja pitää tätä koko organisaation yhteisenä ja ainoana kulttuurina. Näkökulman rajauksessa kannattaa ottaa huomioon myös mahdollisesti löytyvät osakulttuurit. Näin ollen pelkästään emokulttuurin hyväksyvän integraationäkökulman sijaan lienee tutkimuksen luotettavuuden kannalta järkevää valita joko osakulttuurit hyväksyvä differentiaalinäkökulma tai kulttuurillista epäjohtonmukaisuutta korostava moniselitteisyysnäkökulma.

Kulttuurin määritelmä on myös syytä rajata jollain tapaa. Tutkimukseen voi ottaa mukaan useita kulttuurin eri näkökulmia, mutta myös yksi kattava kulttuurin teoria on riittävä. Tutkimuksen alussa mainitsemani Marko Laaksosen perustelu Scheinin määrittelemän organisaatiokulttuurin käytettävyydestä pätee myös tehtäessä empiiristä kulttuurin tutkimusta Rajavartiolaitoksen sisällä. Kulttuurin ilmiöiden lisäksi tutkimuksessa tulee keskittyä myös organisaatiokulttuurin tasoihin. Huomion tulisi kohdistua siihen, mitkä paljastetuista asioista ovat pelkkiä artefakteja ja mitkä taas kulttuurin syvemmän tason ilmiöitä. Samalla on varottava tekemästä liian hätäisiä johtopäätöksiä ja määrittelyjä kulttuurin olemassa olevista ilmiöistä.

Usean tutkijan käyttäminen kulttuurin tutkimuksessa toisi mukanaan useamman näkökulman tutkittavaan aiheeseen ja tutkimustulosten oikeellisuus olisi näin ehkä varmemmalla pohjalla, mutta edellä mainitun merkitysluokittelun oikeellisuus olisi silloin vaarassa. Mikäli tutkimukseen osallistuu useampi tutkija, on organisaation sisältä tulevan yhteistyökumppanin ainakin syytä olla kaikilla sama, jotta merkitysluokittelussa ja muissa tutkimukseen liittyvissä tulkinnoissa päästäisiin edes lähelle oikeaa. Yhden tutkijan ja yhden yhteistyökumppanin toteuttaman tutkimuksen sisällä käytetty luokittelu sen sijaan on varmasti yhtenäinen ja samoista asioista käytetään samoja termejä koko tutkimuksen ajan.

Kulttuurin tutkimuksen tärkeys on kiistaton. Mikäli kulttuuria ei ymmärretä oikein

5.2 Jatkotutkimustarpeet

Jatkotutkimukselle on varmasti tarvetta koko Rajavartiolaitoksen organisaatiokulttuurin kentässä. Suorana jatkotutkimustarpeena näen Rajavartiolaitoksen sisällä vallitsevan organisaatiokulttuurin kartoittamisen tässä työssä esitettyjen periaatteiden mukaisesti. Kuten edellä mainitsin, tuon kaltainen tutkimus vaatii tutkimusmetodin muuttamisen empiiriseksi tutkimukseksi.

Toinen mahdollinen jatkotutkimus voisi olla esimerkiksi kahden toisistaan maantieteellisesti selkeästi erillään olevan raja- tai merivartioaseman tai erilaisia tehtäviä suorittavien rajatarkastus- ja rajavartioasemien organisaatiokulttuurien tutkiminen ja niiden vertailu. Tämän tutkimuksen valossa voitaisiin pyrkiä määrittämään niitä eroja, jotka kulttuurissa ilmenevät toimintaympäristöjen erilaisuudesta johtuen. Tällainen tutkimus edellyttäisi kuitenkin edes suhteellisen varmojen tutkimustulosten saamiseksi useiden asemien kulttuurien selvittämistä ja yhtäläisyyksien ja erojen selvittämistä. Vertailevan tutkimuksen voisi toteuttaa myös vertaamalla esimerkiksi Rajavartiolaitoksen johdon kulttuuria jonkin alemman tason osakulttuuriin. Kokonaisuutena näkisin jatkotutkimustarpeiden liittyvän Rajavartiolaitoksen sisällä vallitseviin osakulttuureihin. Noiden merkitys koko organisaation toiminnalle on suuri eikä aina välttämättä positiivinen.

Toki organisaatiokulttuurin tutkimuksessa myös teoriapohjaa voisi laajentaa tai muuttaa. On huomattava, että tähän tutkimukseen otettu Scheinin määrittelemä kulttuurin teoria edustaa loppujen lopuksi vain yhden henkilön yhtä, joskin laajalti arvostettua ja tunnustettua, näkökulmaa. Useat muut kulttuurin tutkijat ajattelevat kulttuurista varmasti hyvinkin eri tavalla.

Rajavartiolaitoksen organisaatiokulttuurin tutkimuksen kenttä on niin laaja, ettei tutkimus tule varmasti olemaan milloinkaan valmis. Näin siitäkin syystä, että kulttuuri elää organisaation mukana vuosien ja vuosikymmenten aikana, mutta myös siksi, ettei organisaatiokulttuurin koko käsite ole loppujen lopuksi kovinkaan helposti määriteltävissä yhdeksi totuudeksi.

VIITTEET

- ¹ Marko Laaksonen: Luottamus hyvä, valvonta paras? s.36
- ² www.raja.fi
- ³ Takala & Lämsä: Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. s.371–390
- ⁴ Takala & Lämsä: Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. s.371–390
- ⁵ Takala & Lämsä: Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. s.371–390
- ⁶ Takala & Lämsä: Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. s.371–390
- ⁷ Takala & Lämsä: Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. s.371–390
- ⁸ Takala & Lämsä: Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. s.371–390
- ⁹ Pauli Juuti: Organisaatiokäyttäytyminen s.205
- ¹⁰ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.24
- ¹¹ Pauli Juuti: Organisaatiokäyttäytyminen s.208
- ¹² Pauli Juuti: Organisaatiokäyttäytyminen s.211
- ¹³ Jami Virta: Johtamisen laitoksen tutkimusohje s.21-22
- ¹⁴ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.21
- ¹⁵ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.23
- ¹⁶ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.24
- ¹⁷ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.24
- ¹⁸ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.24
- ¹⁹ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.25
- ²⁰ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s. 25
- ²¹ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.26-27
- ²² Marko Laaksonen: Luottamus hyvä, valvonta paras? s.38
- ²³ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.26
- ²⁴ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.26
- ²⁵ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.62
- ²⁶ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.80
- ²⁷ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.68
- ²⁸ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.68
- ²⁹ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.71
- ³⁰ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.68
- ³¹ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.72
- ³² Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.68
- ³³ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.75
- ³⁴ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.68
- ³⁵ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.67
- ³⁶ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.81
- ³⁷ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.80
- ³⁸ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.81
- ³⁹ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.84-85
- ⁴⁰ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.81
- ⁴¹ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.89-90
- ⁴² Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.81
- ⁴³ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.92
- ⁴⁴ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.93
- ⁴⁵ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.81
- ⁴⁶ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.97
- ⁴⁷ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.32, Pekka Varjonon: Sotilasorganisaation kulttuuri s.36
- ⁴⁸ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.32
- ⁴⁹ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.32-33
- ⁵⁰ Marko Laaksonen: Luottamus hyvä, valvonta paras? s.39
- ⁵¹ Marko Laaksonen: Luottamus hyvä, valvonta paras? s.40
- ⁵² Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.34
- ⁵³ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.34-35
- ⁵⁴ Tom Hanén: Turvallisuusjohtaminen ja Rajavartiolaitos s.44
- ⁵⁵ Marko Laaksonen: Luottamus hyvä, valvonta paras? s.40-41
- ⁵⁶ Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.38

-
- 57 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.35
58 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.35
59 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.36
60 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.47
61 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.48
62 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.50
63 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.51
64 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.52-53
65 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.53
66 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.55
67 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.56-57
68 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.57-58
69 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.58-59
70 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.59-60
71 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.60
72 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.60-61
73 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.62
74 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.62-63
75 Tom Hanén: Turvallisuusjohtaminen ja Rajavartiolaitos s.82
76 Mika Aallon luento Santahaminassa syksyllä 2006
77 Pauli Juuti: Organisaatiokäyttäytyminen s.218
78 Tom Hanén: Turvallisuusjohtaminen ja Rajavartiolaitos s.82-83
79 www.raja.fi
80 www.raja.fi
81 www.raja.fi
82 www.raja.fi
83 www.raja.fi
84 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.25
85 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.125
86 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.125-126
87 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.126
88 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.148
89 Pekka Varjonen: Sotilasorganisaation kulttuuri s. 21-22
90 Pekka Varjonen: Sotilasorganisaation kulttuuri s.22
91 Pekka Varjonen: Sotilasorganisaation kulttuuri s.23
92 Pekka Varjonen: Sotilasorganisaation kulttuuri s.26
93 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.132
94 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.134
95 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.127
96 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.130
97 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.130
98 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.80
99 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.81
100 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.81
101 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.81
102 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.81
103 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.93
104 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.68
105 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.68
106 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.68
107 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.68
108 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.36
109 Rajavartiolaitoksen strategia 2015
110 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.34-35
111 Edgar Schein: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen s.148

LÄHTEET

KIRJALLISUUS, OPINNÄYTTEET

Schein Edgar (suom. Liljamo, Miettinen): Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Weilin+Göös Espoo 1987

Hanén Tom: Turvallisuusjohtaminen ja Rajavartiolaitos – Yksittäisten onnettomuuksien tutkinnasta strategisten häiriöiden hallintaan, Maanpuolustuskorkeakoulu Helsinki 2005

Juuti Pauli: Organisaatiokäyttäytyminen, Otava Helsinki 2006

Virta Jami: Johtamisen laitoksen tutkimusohje, Maanpuolustuskorkeakoulu Helsinki

Varjonen Pekka: Sotilasorganisaation kulttuuri, Maanpuolustuskorkeakoulu Helsinki 1999

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

Takala, T. & Lämsä, A-M: Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. Liiketaloudellinen aikakauskirja 3/2001 (sähköisessä muodossa: http://lta.hse.fi/2001/3/lta_2001_03_a4.pdf)

MUUT LÄHTEET

www.raja.fi

Rajavartiolaitoksen strategia 2015 790/01/2005

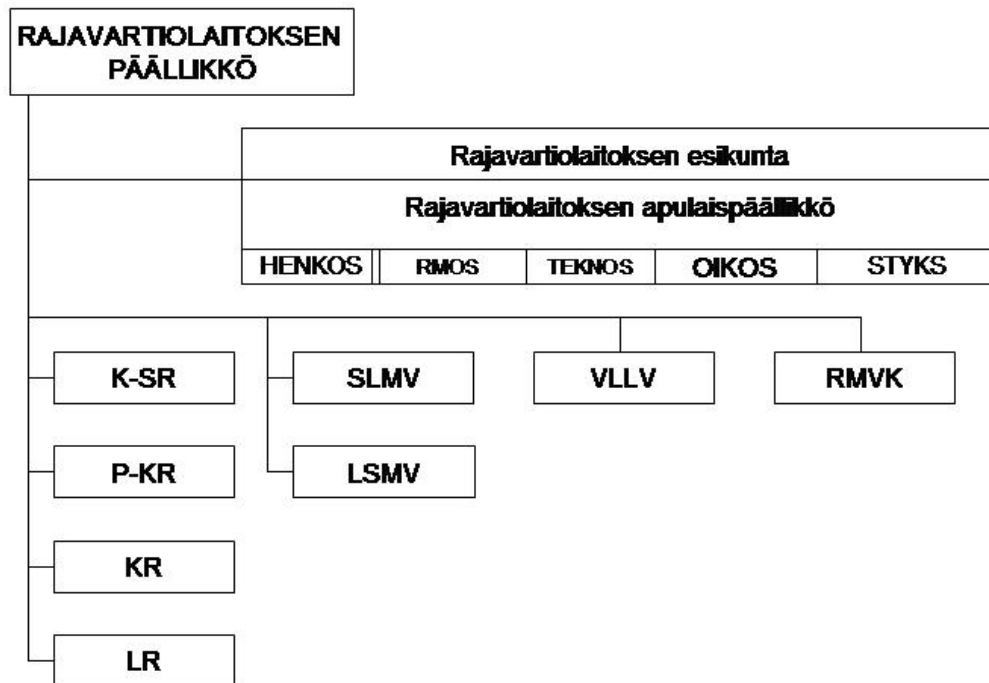
Mika Aallon luento Santahaminassa syksyllä 2006. Materiaali kirjoittajan hallussa.

Sami Henttosen luento Imatralla syksyllä 2008. Materiaali kirjoittajan hallussa

LIITTEET

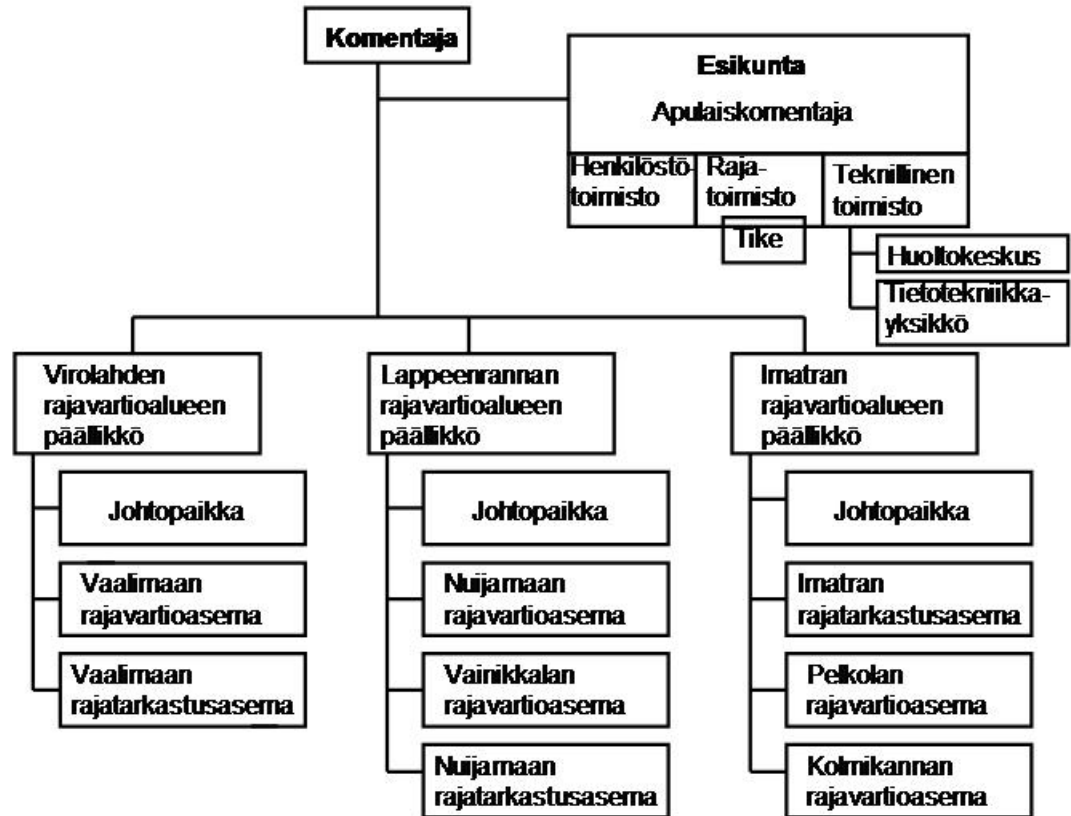
- Liite 1 Rajavartiolaitoksen organisaatorakenne
- Liite 2 Kaakkois-Suomen rajavartioston organisaatio 1.1.2010

RAJAVARTIOLAITOKSEN ORGANISAATORAKENNE



Lyhennysten selitteet: HENKOS= Henkilöstöosasto, RMOS = Raja- ja meriosasto, TEKNOS = Teknillinen osasto, OIKOS = Oikeudellinen osasto, STYKS = Suunnittelu ja talousyksikkö, K-SR = Kaakkois-Suomen rajavartiosto, P-KR = Pohjois-Karjalan rajavartiosto, KR = Kainuun rajavartiosto, LR = Lapin rajavartiosto, SLMV = Suomenlahden merivartiosto, LSMV = Länsi-Suomen merivartiosto, VLLV = Vartiolentolaivue, RMVK = Raja- ja merivartiokoulu. Lähde: www.raja.fi

KAAKKOIS-SUOMEN RAJAVARTIOSTON ORGANISAATIO 1.1.2010



Lähde: Sami Henttosen luento Imatralla syksyllä 2008