



STRATEGIAN JÄLJILLÄ



Toimittanut: Sampo Terho

Maanpuolustuskorkeakoulu
Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos

Julkaisusarja 2/2009

Strategian jäljillä

Toimittanut Sampo Terho



2009

© Maanpuolustuskorkeakoulu/ Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos

ISSN 1798-0402

ISBN 978-951-25-1973-6

Taitto: Heidi Paananen/TKKK

Kansi: Janne Kuusela

Edita Prima Oy

Helsinki

2009

SISÄLLYSLUETTELO

Sampo Terho

ESIPUHE	4
----------------------	----------

OSA I – Strategian perusteet

Marko Laaksonen, Reima Launonen, Sampo Terho, Jouni Westling

LIIKETALOUDELLISEN STRATEGIAN PERUSTEITA.....	6
--	----------

Martti Lehto

SOTILAALLISEN STRATEGIAN PERUSTEITA	44
--	-----------

OSA II – Alatutkimushankkeet

Jarmo Rinne

PLM MAINEENHALLINTA 2008 – TUTKIMUSHANKKEEN RAPORTTI.....	69
--	-----------

Risto Sinkko, Sakari Nurmela

PUOLUSTUSVOIMIEN MAINE 2008 – TRI*M-ANALYYSI.....	120
--	------------

Janne Tienari, Saku Mantere, Eero Vaara

MAANPUOLUSTUSKURSSIT: FOORUMI STRATEGIAKESKUSTELULLE?.....	149
---	------------

Lassi Katavisto, Juha-Antti Lamberg

INSTITUTIONS, CORPORATE GOVERNANCE AND COMPETITIVE ADVANTAGE: CASE RUSSIA.....	174
---	------------

OSA III – Artikkelit

Antti Säippä

THE NOKIA WAY: VAKAUTTA JATKUVASTA MUUTOKSESTA – NÄKÖALA MATKAPUHELINJÄTIN STRATEGISEN LIKKUVUUDEN TAAKSE	219
--	------------

Annu Nieminen, Juha-Antti Lamberg

TAVOITTEIDEN JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN VAIKUTUS ORGANISAATIO- ARKKITEHTUURIN SOPIVUUTEEN – KATSAUS NELJÄÄN ERILASEEN 2000-LUVUN SUURORGANISAATIOON	242
---	------------

Aki-Mauri Huhtinen, Pasi Kesseli

CAN THE ART OF WARFARE BE SYSTEMATISED?.....	264
---	------------

Esipuhe

Kun Pääesikunta alkuvuodesta 2006 lähestyi silloista Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitosta tutkimuspyynnöllä strategisesta johtamisesta, joutui laitos uudenlaisen haasteen eteen. Oma perustutkimus aiheesta oli hiipunut vuosituuhannen vaihteen jälkeen. Mistä otettaisiin tekijät ja rahoitus strategian tutkimukselle, miten tutkimushanke organisoitaisiin, mitä lopputuotos voisi olla ja eikö koko aihe oikeastaan ollut enemmän Strategian laitoksen heiniä?

Vähitellen kuva selkeytyi. Koska tarkoitus oli tutkia nimenomaan rauhanajan strategista johtamista, erityisesti suuryritysten ja taloustieteen näkökulmasta, voitiin hanke perustellusti sijoittaa Johtamisen laitokselle. Ratkaisun seurauksena hankkeen projektiupseeriksi määrätty komentajakapteeni Marko Laaksosen valitsi niin ikään strategisen johtamisen aiheeksi omalle väitöskirjalleen, joka ilmestyy lähiaikoina otsikolla ”Merkkillinen strategia”.

Keskeistä hankkeen kululle oli myös professori Aki-Mauri Huhtisen idea laajentaa projektia yli Pääesikunnan alun perin laatimien kysymysten. Näin ollen selvitystyön rinnalle päätettiin käynnistää myös joukko akateemisia tutkimushankkeita, joiden kautta päästiin verkostoitumaan siviilipuolen huippututkijoihin strategian alalta. Näiden alatutkimushankkeiden alulle laittamiseksi pidettiin 10.–11.5.2007 Santahaminassa seminaari, jossa erilaiset kiinnostuksen kohteet alkoivat hahmottua.

Kun alatutkimushankkeet oli hahmoteltu, tarvittiin niiden toteuttamiseen luonnollisesti vielä resurssit, jotka oli varmistettava apurahoin. Projekti sai yksiselitteisen myönteisen vastaanoton rahoittajien taholta, sillä jokainen apurahahakemus tuotti myönteisen päätöksen. Suurimpana tukijana toimi MATINE, mutta yhtä lailla välttämättömät apurahat myönsivät Jenny ja Antti Wihurin rahasto ja Eevi ja Eemil Tannisen säätiö. Haluan tässä yhteydessä koko projektin henkilöstön puolesta kiittää kaikkia näitä rahoittajia!

Rahoituksen varmistuttua työhön käytiin uutterasti. Vuoden 2008 aikana Johtamisen laitoksella valmisteltiin vastaukset Pääesikunnan kysymyksiin, kun monet yhteistyökumppanimme taas ahkeroivat kukin tahoillaan alatutkimushankkeiden parissa. Kiitän kaikkia alatutkimushankkeisiin osallistuneita siviiliyliopistojen professoreita, tohtoreita, lisensiaatteja, maistereita, kandidaatteja ja ylioppilaita panoksestaan, samoin kuin projektiin laitoksellamme osallistuneita korkeakouluharjoittelijoita!

Projektin runsaista tuotoksista päätettiin julkaista raporttien lisäksi tämä kirja. Julkaisun ensimmäinen osa sisältää perustietoa strategisesta johtamisesta, ja sopii erityisesti opetuskäyttöön tai muuten strategiseen johtamisen parissa aloittelevalle lukijalle. Toisessa osassa esitellään alatutkimushankkeiden raportit. Kolmannessa osassa julkaistaan kolme strategioita ja organisaatioita käsittelevää ajankohtaista artikkelia.

Hyviä lukuhetkiä toivottaen,

Sampo Terho
Mediatutkija, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos

OSA I

Strategian perusteet

LIIKETALOUDELLISEN STRATEGIAN PERUSTEITA

Marko Laaksonen, Reima Launonen, Sampo Terho, Jouni Westling

1. Strategisen johtamisen käsite

Strategian etymologiset juuret ovat sodankäynnissä. Sana tulee kreikan kielestä sanasta strategi¹, jolla tarkoitettiin sotajoukon johtajaa.² Strategian käyttö sanana jäi kuitenkin antiikkiin palaten vasta uudella ajalla – esimerkiksi englannin kielessä strategiaa on käytetty ensimmäisen kerran vuonna 1688. Machiavelli toimi yhtenä modernin sotatieteen ensimmäisistä uranuurtajista yhdistäessään teoksissaan klassista sotataitoa moderniin valtio-oppiin. Hän uskoi löytäneensä näistä ajatuksista yleispätevän mallin strategialle; näin hän samalla tuli toimineeksi esikuvana rationalistiselle, yleispäteviä malleja esittäneelle strategiakäsitykselle.

Varsinaisesti kuitenkin strategian käsite koki uuden tulemisen vasta 1800-luvun alussa, lähinnä Clausewitzin ja Jominin myötä. Strategian paluu liittyy sodankäynnin muutokseen samana aikana. Massa-armeijoiden synty Napoleonin sodissa nosti sotatieteen uuden haasteen eteen, kun rajattu sotilasluokka ei enää käynytkään kuninkaan sotia, vaan taistelemisesta tuli koko kansan asia. Kyseisestä murroksesta alkoi upseerikoulutuksen ja sotatieteen nousu, ja samaan aikakauteen ajoittuu myös strategian paluu. Näin sotilasstrategian nousulle voidaan johtaa sekä teknisiä että sosiologisia syitä. Uusi aikakausi vaati uudet käsitteet ja uudet johtajat legitimoivat johtajuutensa uudella tavalla. Murros sodankäynnissä muutti myös sen käyttämää kieltä.

1.1 Sotatieteellinen strategia

Clausewitzin mukaan strategia on oppi taistelujen tai sotavoiman käymisestä sodan päämäärien saavuttamiseksi. Strategia on siis alisteista sodan päämäärille, jotka politiikka asettaa. Taktiikkaa Clausewitz taas piti oppina sotavoimien käytöstä taistelussa. Clausewitzin näkökulmasta strategia on päämäärähakuinen oppirakennelma; oppi sodan voittamisesta. Strategian käsite liittyy hänen määrittelynsä sodasta politiikan jatkeena. Strategia on sotapäällikön, olkoon hän hallitsija tai kenraali, toimintaa sodan päämäärän tavoittamiseksi sotilaallisin keinoin. Poliitiikka on siis strategian yläpuolella ja politiikan päämäärät vaikuttavat strategiaan.

Strategian voidaan katsoa olevan toiminta-ajatus, jolla olemassa olevia resursseja käytetään sodan päämäärien saavuttamiseksi. Strategia clausewitzilaisittain on siis toimintasuunnitelma, sen toteuttaminen taas on muuta toimintaa. Strategian päämäärien saavuttamiseksi tehty johtaminen, logistiikka, tutkimus tai tuotanto eivät enää Clausewitzille olleet strategiaa. Tämän vuoksi termi ”strateginen johtaminen” ei clausewitzilaisittain ajateltuna ole järkevä.

¹ kreik. στρατηγος.

² Ateenalla oli peloponnesolaissodan aikaan 431 ea. 27 400 sotilasta, joita johti 10 strategia. Näin voidaan laskea, että yhdellä strategilla oli johdettavanaan 2000 – 3000 miestä, eli strategi oli nykytermein rykmentin komentaja.

On vain strategia ja sen pohjalta tehtyä johtamista. Vaikka taktisella tasolla jokin asia olisikin koko sodan kannalta ratkaisevaa, se on silti taktiikkaa, ei strategiaa. ”Tärkeä” ei ole sotatieteellisen strategian synonyymi³.

Sotatieteellinen näkemys strategiasta painottaa myös hierarkkista tasoa. Strategia nähdään jonakin, josta ylin johto kantaa vastuun kun taas taktiikasta huolehtivat sotilasjohtajat taistelukentällä. Strategia pitää näin ollen sisällään sotatieteessä myös implisiittisen käsitykset hierarkkisesta linjaorganisaatiosta; on olemassa hallitsija, hänen alapuolellaan sotapäällikkö, jonka alapuolella kenttäkomentajat. Tasoajatteluun liittyen on myös kehitetty suurstrategian käsite. Tällä tarkoitetaan (sotilas)strategian yläpuolella olevaa tasoa, joka viittaa kaikkien kansallisten resurssien käyttöön sodan päämäärän saavuttamiseksi. Modernismin myötä sotajoukkojen kasvattaessa kokonaan uusi taso – operatiivinen – ilmaantui sotatieteissä strategisen ja taktisen tason väliin. Operatiivisella tasolla käsitetään niitä toimia, joilla suurehkoja sotaretkiä tai liikkeitä toteutetaan. Operatiivinen taso on näin korkein puhtaasti sotilaallinen taso.⁴

Sotatieteessä strategia on nähty myös taitona viedä joukot taistelukentälle ja sijoittaa ne edulliselle lähtöalueelle, kun taktiikka taas on taitoa johtaa joukkoja taistelukentällä.⁵ Tämä näkökulma tuo esille myös johtamisnäkökulman ja siinä strategia nähdään oikeastaan johtamistaidon kautta. Silti tässäkin johtaminen on vain johtamista (eikä strategiaa), se on keino saavuttaa haluttu päämäärä. Sotatieteellisesti strategia ja johtaminen on siis erotettava toisistaan.

Sotatieteellisen strategian näkökulma ei ole organisaation sisällä tai sen kehittämisessä, vaan se suuntautuu organisaation ulkopuolelle. Strategia laaditaan suhteessa vastustajaan. Lähtökohtana voidaan tällöin pitää vastustajan aiheuttamaa uhkaa. Toisin sanoen, koska päämääränä on vihollisen voittaminen, on strategian keskeisin tekijä vihollinen ja sen aiheuttama uhka omia joukkoja kohtaan.

Sotatieteessä strategia on ymmärrettävissä olemassa olevaan tilanteeseen liittyväksi, vaikkakin strategia voi olla myös rauhan aikainen suunnitelma, joka realisoituu vasta sodan sattuessa. Näin ollen sen aikaperspektiivi ei yleensä ole kovin pitkä. Strategia ei niinkään tähtää hamaan tulevaisuuteen eläen ”sitten – kun” -aikaa, vaan sen aikakäsitys on enemmänkin ”tässä ja nyt” -luonteista. Sotatieteellinen strategia ei spekuloi resursseilla tai kyvyillä, joita sillä mahdollisesti hamassa tulevaisuudessa on, vaan se pelaa niillä korteilla, jotka sillä on käsissä nyt. Nämä ovat keskeisiä eroja nykyaikaiseen liiketaloudelliseen strategiaan verrattuna.

³ Niinpä esimerkiksi Puolustusvoimien uhkamallina käyttämää strategista iskua voidaan terminologisesti kritisoida siitä, että perinteisessä sotatieteellisessä merkityksessään kyseessä on itse sotatoimena pelkästään taktisen tai sotatieteessä taktisen ja strategisen tason väliin sijoittuvasta operatiivisen tason toiminnasta. Toinen vastaava määritelmä on strateginen korpraali. Tällä tarkoitetaan ilmiötä, että nykyaikaisessa verkottuneessa yhteiskunnassa yksittäisen sotilaan teot voivat olla strategiaa (vrt. Abu Ghraib tai USA:n vetäytyminen Mogadishusta 1998); sotatieteellisesti määriteltynä korpraali kuitenkin toimii taktisella tasolla, ei strategisella. Eri asia tietysti on, että joissain tapauksissa pienillä tapahtumilla voi lopulta olla strategisen tason merkitys.

⁴ Liike-elämässä käytettynä termi operatiivinen tarkoittaa suunnilleen sitä mitä sotatieteissä taktinen.

⁵ Tämä näkemys on hämmästyttävän samankaltainen liiketaloustieteellisen strategian tie-metaforan kanssa, jossa strategia nähdään reitiksi kohti haluttua päämäärää, visiota. Roomalaisten näkemyksen mukaan strategia on sotajoukon keskittämistä kohti taistelua, siihen liittyvine tien-käyttöineen ja huollon järjestelyineen.

Käytännön elämässä politiikan (=poliittinen ohjaus), strategian ja doktriinin termejä käytetään usein rinnakkain, vaikka niiden merkitys on erilainen. Ne ovat kuitenkin läheisessä vuorovaikutuksessa toisiinsa. Poliitiikka on ohje, ohjaava tai ohjeita antava. Se kertoo mitä tulee saavuttaa. Se pitää sisällään tietoisin valinnan siitä, millaisia tavoitteita pyritään saavuttamaan ja millaisia ei. Poliitiikka voi muuttua maan johdon muuttuessa, poliittisen harkinnan tuloksena tai taloudellisista syistä. Kansallisella tasolla politiikka ilmaistaan Suomessa nykyisin Valtioneuvoston selonteoissa eduskunnalle. Sotilasoperaatioissa politiikka voi tulla esiin asetetuissa tavoitteissa, mutta myös esimerkiksi voimankäyttösäännöksissä (Rules of Engagement, ROE) eli siinä, miten voimaa käytetään eri tilanteissa, mitkä ovat sallittuja maaleja ja mitkä eivät ole.

Sotatieteellinen strategia määrittää miten operaatiot hoidetaan, jotta saavutettaisiin kansallisen turvallisuuspolitiikan tavoitteet. Strategia saa alkunsa politiikasta ja käsittelee laajoja tavoitteita ja suunnitelmia siitä, miten niihin päästään. Se on toimintasuunnitelma, joka yhdistää keinot lopputuloksiin.

Sotilasdoktriini esittää miten työ pitää tehdä, jotta sotilaalliset tavoitteet saavutetaan. Se on varasto analysoitua kokemusta ja viisautta. Doktriini kehittyy kokemuksesta ja teoriasta ja keskittyy siihen, miten parhaiten sotilaallista voimaa tulee käyttää. Käytännössä, kun johtajat kehittävät strategioita tiettyihin tilanteisiin, poliittiset, taloudelliset tai sosiaaliset tekijät saattavat sanella strategiaa ja operatiivisia lähestymistapoja, jotka muuttavat tai poikkeavat hyväksytystä doktriinista. Esimerkiksi doktriiniin voi sisältyä kauaskantoinen hävittäjätorjunta (Beyond Visual Range, BVR). Mutta ROE saattaa kuitenkin vaatia kohteiden visuaalista tunnistamista ennen hyökkäystä, poliittista syistä tai sivullisten uhrien minimoimisen takia. Mikäli politiikka vakavasti vaikuttaa doktriinin soveltamiseen, sotilasjohtajien tulisi selvittää poliittisille johtajille, millaiset seuraukset päätöksillä on.

1.2 Taloustieteellinen strategia

Liiketaloudellinen strategiaa käsittelevä kirjallisuus on erittäin runsasta ja tasoltaan kirjavaa. Tutkimusala vaivaa kaupallisuuden ongelma, koska erilaiset konsulttitoimistot pyrkivät jatkuvasti keksimään uusia näkökulmia ja käsitteitä, joilla myydä kursseja ja kirjoja. Strategisessa johtamisessa ei usein lainkaan ole kyse tieteestä, vaan enemmänkin yritysjohtajille kaupasta työkalupakista, johon voidaan liittää hyvinkin erilaisia käsitteitä ja ilmiöitä. Toisaalta vakavasti otettavaakin tutkimusta strategioista ilmestyy kaiken aikaa valtavia määriä. Erilaisia tieteellisiä koulukuntia ja oppisuuntia on lukuisia, ja strategiaa määritellään tutkijoiden toimesta yhä uudestaan ja uudestaan. Yhtä yhteneväistä strategian selitystä on liiketalouden saralla siis vielä mahdollisempaa antaa, kuin sotatieteissä.

Joitakin ominaisuuksia voidaan kuitenkin pitää tyypillisinä liiketaloudelliselle strategialle. Se ei aiheuta välitöntä toimintaa, vaan luo pelkän suunnan. Se priorisoi toiminnot ja karsii epäolennaiset. Strategia pohjautuu aina epävarmuuteen ja puutteelliseen informaatioon päätösvaihtoehdoista ja seurauksista. Lähes aina strategioilla pyritään kilpailuun, tehok-

kuuteen ja joustavuuteen. Yrityksen strategian tavoitteet voivat olla kaukanakin, mutta strategiaan valintoihin tehdään korjauksia ja tarkistuksia silti aina kun on tarpeen. Yleisimmin strategia nähdäänkin juuri polkuna yrityksen mission⁶ ja vision⁷ välillä. Strategia on siis ajatuksellisesti tie, jota pitkin päästään liikeyrityksen tavoitteisiin.

Strategian monista määrittelijöistä kuuluisin lienee Henry Mintzberg, joka on kehittänyt niin kutsutun viiden P:n mallin jo lähtökohtaisesti siitä näkökulmasta, ettei strategiaa ole mahdollista määritellä vain yhdellä tavalla. Viiden P:n teorian mukaan strategia voidaan ymmärtää suunnitelmaksi (eng. *plan*), malliksi tai kaavaksi (eng. *pattern*), asemaksi (eng. *position*), näkökulmaksi (eng. *perspective*) tai juoneksi (eng. *ploy*).

Ensimmäinen ja yleisin vaihtoehto näistä on määritellä strategia suunnitelmaksi, jolloin sen oletetaan olevan luonteeltaan ennakoiva ja tietoisesti laadittu (sis ei kovin emergentti, kts. luvun loppu). Tarkoituksena on tällöin ennustaa ja ohjata tulevia tapahtumia. Toinen mahdollinen määritelmä saadaan aikaan, kun koko perspektiivi käännetään pääläelleen ja strategiaa ei katsota tulevaisuuteen suuntaavana suunnitelmana, vaan pikemminkin menneisyyden hahmottamisena. Tällöin jo toteutunutta toimintaa ja yksittäisiä tekoja tarkastellaan mallina, jonka avulla strategia on mahdollista konstruoida. Tarkoituksena on hahmottaa, millaista strategiaa on noudatettu menneisyydessä, eli tarkastella sitä mitä on oikeasti tehty erotuksena siitä mitä suunniteltiin. Samalla yritetään muodostaa käsitys siitä, millaisen strategian mukaan tulevaisuudessa olisi menestyksekkäitä toimia.

Kolmas vaihtoehtoinen määritelmä strategialle painottuu toimintaympäristön analysointiin. Tässä näkemyksessä strategia samaistetaan yrityksen asemaan ja sijoittumiseen markkinoille. Tällöin joudutaan tekemään uskalias oletus, että markkinoilla operoiva yritys, joka oikeastaan on itse osa markkinoita, pystyisi tarkkailemaan ja analysoimaan toimintaympäristöään kuin ulkopuolisen näkökulmasta. Tämän objektiivisen havainnoinnin jälkeen sitten valittaisiin tilanteeseen sopiva strategia jo valmiiden, melko yleisluontoisten suunnitelmien joukosta.

Neljäs mahdollisuus on nähdä strategia vuorostaan näkökulmana, jolloin vastapainoksi toimintaympäristön tarkkailulle käännetäänkin näkökulma yrityksen sisälle. Näkökulmalla tarkoitetaan yrityksen ja sen työntekijöiden visiota ja näkemystä liiketoiminnasta. Mitkä ovat toiminnan keskeiset tavoitteet, arvot ja yrityksen suhde markkinoihin. Tämä yritystason näkökulma voisi yksittäisen ihmisen tasolla rinnastua persoonaan, siis sen pohtimiseen, millainen yksilö ja luonne olen.

Viimeinen Mintzbergin viidestä rinnakkaisesta määritelmästä samaistaa strategian juoneen, joka voi olla pienempi tai suurempi yksittäinen toimenpide, jolla pyritään vastustajan (yrittäjämaailmassa yleensä kilpailijan) harhauttamiseen, voittamiseen ja ajamiseen hankalaan asemaan. Juoni liittyy siis pääsääntöisesti aktiiviseen kilpailuasetelmaan, mutta sen ei ole välttämätöntä olla jo ennakolta suunniteltu.

⁶ Mitä ollaan nyt, mikä on yrityksen tehtävä ja tarkoitus.

⁷ Mitä halutaan olla tulevaisuudessa, mitä yritetään saavuttaa, mikä silloin on missio.

Useat edelliset määritelmät pohjautuvat löyhästi erilaisiin historiallisiin kytköksiin eri aikakausien johtavista strategiaopeista. Ensimmäinen mainituista juontaa juurensa 1950 ja -60-lukujen suunnitteluun pohjautuneesta strategiakäsityksestä. Kolmas, eli strategian näkeminen asemana, vuorostaan perustuu toimintaympäristön tarkastelua 1970 ja -80-luvuilla painottaneeseen suuntaukseen. Strategian käsittämistä mallina on vaikea sijoittaa tarkasti tiettyyn historialliseen hetkeen, vaikka se perustuukin lähinnä käsitykseen strategiasta emergenttinä ilmiönä, ja erityisesti oppimisen merkitystä strategisessa johtamisessa painottaneeseen näkökulmaan. Suuntauksen juurten voidaan katsoa ulottuvan jopa 1960-luvulle, mutta enemmistö sitä koskeneesta keskustelusta sijoittuu 1980-luvulle, ja linkittyy sitä kautta keskusteluun sisäisistä resursseista.

Strategioita voidaan myös erotella sen mukaan ovatko ne aiottuja (eng. *intended*), toteutuneita (eng. *realized*) vai emergentejä (eng. *emergent*). Aiotulla strategialla tarkoitetaan strategiaa sellaisena kuin yrityksen johto sen ymmärtää. Tämä ei tarkoita, että kyseessä olisi puhtaan rationaalinen prosessi vaan ennemminkin aiottu strategia on neuvottelun ja kompromissien summa, johon ottaa osaa useita yksilöitä ja ryhmiä kyseisestä organisaatiosta. Toteutunut strategia vuorostaan, eli se joka lopulta implementoidaan, ei välttämättä ole kovin vahvassa yhteydessä aiottuun. Tarkka tietoa siitä, kuinka suuri osa aiotuista strategioista myös toteutuu, ei ole olemassa, mutta arviot ovat varsin pieniä – yleensä parinkymmenen prosentin luokkaa. Toteutunutta strategiaa määrittää enemmän siis emergentti strategia, eli ne suunnittelemattomat päätökset, jotka syntyvät kun yksittäiset johtajat tulkitsevat olemassa olevaa strategiaa ja soveltavat sitä muuttuviin olosuhteisiin.

2. Strategisen johtamisen historia liiketaloudessa

Vaikka suuryrityksiä on johdettu hyvin systemaattisesti jo viime vuosisadan alusta lähtien, itse strategian käsite tuli liike-elämän kieleen vasta 1950-luvulla. Tarkoitus oli tuolloin kehittää ennen kaikkea oppeja, joilla vastata taloudellisen ympäristön lisääntyvään epävarmuuteen. Strategian käsite lainattiin suoraan sotilaallisesta diskurssista ja se on sittemmin alkanut elää omaa elämäänsä.

Miksi liike-elämä tarvitsi strategiaa ja strategista ajattelua toimintansa tueksi? Mikä oli syynä siihen, ettei yrityksen johtamisen entisten välineiden avulla ollut enää mahdollista? Yritysjohtajien näkökulmasta taloustiede, johon liiketoiminnan suunnittelu pitkälti perustui, oli liian teoreettista, eikä pystynyt tarjoamaan kuin rajallisesti apua yrityksen toiminnan pyörittämiseen. Jo taloustieteen lähtökohtaiset oletukset kaikkien toimijoiden rationaalisuudesta ja jatkuvasta pyrkimyksestä voiton maksimointiin, sekä markkinoiden väistämättömästä hakeutumisesta tasa-painotilaan, olivat epärealistisia ja osin tarpeettomia itse liiketoiminnan kannalta. Koko oletusta päätöksenteon perustumisesta aina kaiken mahdollisen informaation hyödyntämisen ja sitä kautta vain puhtaasti rationaalisiin premisseihin, ei voitu pitää toimivana lähtökohtana liiketalouden kannalta. Tarvittiin teorioita, joiden avulla olisi mahdollista arvioida epävarmaan tulevaisuuteen kohdistuvia suunnitelmia ja päätöksiä, mutta samalla myös nykyhetken haasteita. Strateginen johtaminen ymmärrettiin siis keinoksi selvittää markkinoiden puristuksissa. Markkinat toimivat tiettyjen lainalaisuuksien mukaan, ja yrityksen strateginen ajattelu tarkoitti sopeutumista ja menestyksestä toimintaa näiden lainalaisuuksien puitteissa.

2.1 Ennen strategiaa oli Taylor

Liike-elämän näkökulmasta työorganisaatioiden systemaattisesta johtamisesta puhuminen voidaan katsoa alkaneeksi 1900-luvun alussa, kun johtamisenoppien ja -käytäntöjen kehittäminen tieteelliseksi liikkeenjohdoksi alkoi Yhdysvalloissa. Kehittämistyön taustalla olivat yritysjohtajien kasvavat vaikeudet pitää työyhteisöt hallinnassaan samalla, kun yritysten koko alati paisui. Yritysten johtamista lähestyttiin kuitenkin enemmänkin matemaattis-tekniillisesti kuin esimerkiksi puhtaan kaupallisesti tai humanistisesti. Tätä kuvastaa se, että useimmat alan ensimmäisistä vaikuttajista kuuluivat ASME-järjestöön (American Society for Mechanical Engineers).

Tieteellinen liikkeenjohto nähtiin työyhteisön mekaanisena organisointina ja insinöörityönä, jossa yritys kuvasti suurta konetta, työntekijät sen yksittäisiä osasia ja johtajat konetta ohjaavia insinöörejä. Tieteellisen liikkeenjohdon aikakauden (1900–1923) suurimmaksi hahmoksi nousikin yhdysvaltalainen insinööri Frederick Taylor, jonka ajatusten lähtökohdaksi oli erittäin vahva usko tieteellisen päättelyn voimaan ja käsitys ihmisestä *homo economicusena*, rationaalisena olentona, joka työskentelee ennen kaikkea taloudellisin motiivein. Taylorin opeilla on ollut valtava vaikutus länsimaiseen yritysjohtamiseen.

Niin sanotun Taylorismin perusajatus on jakaa työt entistä pienempiin osiin niin, että yksittäinen työntekijä erikoistuu vain yhteen työvaiheeseen. Vastuu työn organisoinnista siirtyy tällöin esimiehille, työntekijöiden ollessa vain toteuttajia. Taylorismin opit ovat vieläkin periaatteessa hyödynnettävissä liukuhihnatyöhön ja massatuotantoon, mutta mihinkään muuttuvassa ympäristössä tapahtuvaan työhön niitä on vaikea soveltaa. Tieteellisen liikkeenjohdon rationaalisia periaatteita on kritisoitu myös siitä, että toisin kuin malli olettaa, organisaatioiden jäsenet toimivat usein puutteellisen tiedon varassa, ja toimijoiden on mahdollista valita hyvin rajoitetusta vaihtoehtojen joukosta toimintansa perusteet.

1920-luvun aikana Taylorismin kovat ja mekanistiset ihanteet joutuivatkin johtamiskeskustelussa oppositioon, kun niiden kyvyttömyys tarjota välineitä neuvotteluihin ja yhteistyöhön ammattiliittojen kanssa kävi ilmeiseksi. Työelämän asiantuntijoiksi oli pakko hyväksyä insinöörien rinnalle teollisuuspsykologeja ja henkilöstöasiantuntijoita. Kehittynyttä pehmenettyä Taylorismia onkin usein kutsuttu ihmissuhteiden koulukunnan aikakaudeksi, joka kesti vuodesta 1925 vuoteen 1955. Sen lähtökohtiin kuului näkemys tehokkaan liikkeenjohdon ja ihmisten johtamisen samaistamisesta. Ihmisten katsottiin olevan ensisijassa sosiaalisia, jolloin esimieheltä vaadittiin kykyä kommunikointiin, ryhädynamiikkaan ja henkilöstöhallintoon liittyvissä asioissa. Johtamisen ihmiskäsitys siirtyikin *homo economicuksesta homo actualisiin* (itsensä toteuttajan) suuntaa. Vaikka työntekijöihin suunnatusta huomaavaisuudesta ja kohteliaisuudesta oli tullutkin muotia, ei pidä ajatella, että ihmissuhteiden koulukunta olisi jotenkin pyyhkäissyt kokonaan pois aikaisemman tieteellisen liikkeenjohdon rationalistisen johtamiskäsityksen. Kyse on enemmänkin vuosisadan alun ajatusten verhoamisesta uudenlaiseen kapuun ja niiden paikoittaisesta pehmentämisestä ja muokkaamisesta.

Ihmisuhteiden koulukunnan pehmeämpi lähestymistapa ja työilmapiiri alkoi kuitenkin saada kritiikkiä osakseen 1950-luvulle tultaessa. Sen toteuttaminen katsottiin taloudellisesti liian raskaaksi suhteessa tuloksiin. Lisäksi tietokoneiden kehitys ja yleistyminen tarjosi aivan uuden perustan johtamisesta käydylle keskustelulle, kun organisaation muokkaaminen rinnastettiin tietokoneohjelman kontrollointiin. Kylmän sodan henki teki korkeaan teknologiaan keskittyneistä yrityksistä talouden nopeimmin kasvavan alueen, jolloin tiede ja insinööritaito nousivat uudella tavalla yhteiskunnan taloudelliseksi ja kulttuuriseksi ytimiksi. Samalla sotilaalliseen käyttöön toisen maailmansodan aikana kehitetyt tilastolliset ongelmanratkaisumenetelmät levisivät talouselämän käyttöön. Taylorin tapaan monet ajan tärkeimmistä länsimaisista johtajuuden tutkijoista olivatkin kiinnostuneita johtamisen yleisistä universaaleista periaatteista, mikä tarkoitti tavoitteiden asettamisen, suunnittelun, ennakoinnin ja kontrollin tuleamista johtamisen keskiöön. Oli tapahtumassa siirtymä ihmisten johtamisesta asioiden johtamiseen, mikä tarkoitti byrokraattisten organisaatioiden ja työ-kulttuurien korostumista sekä esimiehen nostamista sankarin asemaan.

2.2 *Suunnitelma muuttuu vähitellen strategiaksi*

Vaikka varsinainen strategian käsite tuli liikemaailman kielenkäyttöön 1950-luvulla, ei samanaikaisesti ole havaittavissa mitään merkittävää muutosta liiketoiminnan suunnittelussa ja johtamisessa, vaan tilanne muistuttaa paljolti vuosisadan alkua. 1950–60 -luvuilla useilla toimitusjohtajilla oli edelleen kasvavia ongelmia hallita ja kontrolloida yrityksiään, jotka kasvoivat lähes hallitsemattomasti sekä koon että toiminnan monipuolisuuden osalta. Yritysten pitkän tähtäimen toimintaa helpottavan suunnittelun perustana toimivat makroekonomiset ennusteet suurista taloudellisista kokonaisuuksista, jotka sitten pilkkottiin yrityksen, sen tuotteiden ja markkinoiden kannalta pienempiin osiin. Kysymys oli siis pitkälti vain taloudellisesta ja juuri budjettiin perustuvasta suunnittelusta.

Vuosisadan alkua hallinnutta Taylorismia muistuttavalla tavalla 1960-luvun teknologisessa optimismissa johtaminen alettiin nähdä prosessina, joka piti vain pyrkiä määrittelemään mahdollisimman tarkasti, jolloin sen toteuttamisen saattoi uskoa esimerkiksi tietokoneen tehtäväksi. Tarkasta ennakoivasta suunnittelusta tuli strategisten valintojen perusta. Tyypillinen tällainen suunnitelma oli yrityksen viisivuotissuunnitelma, jossa asetettiin päämääriä ja tehtiin ennusteita tulevasta talouskehityksestä, kuten markkinoiden kysynnästä, markkinaosuuksista, hinnoista ja marginaaleista. Yksi esimerkki tällaisesta on pitkän tähtäyksen suunnittelu (PTS), joka oli 1950-luvun lopulla vastaus pelkkään budjetointiin perustuneeseen strategiseen suunnitteluun. Se auttoi moniin nopean kasvun, koon ja monimutkaisuuden ongelmiin. Kymmenen vuoden kuluessa taloudellinen kasvu kuitenkin taantui, eikä PTS:n kaltainen strategia, jossa tulevaisuutta suunniteltiin menneisyyden suoranaisena jatkeena, ollut enää mahdollinen.

1960-luvulla laaditut mallit ja suunnitelmat yritysten liiketoimintaympäristön strategioiksi menivät siinä mielessä aikaisempaa pidemmälle, että ne pyrkivät tulevaisuuden ennustamisen lisäksi hahmottamaan, miten itse tulevaisuuteen voitaisiin vaikuttaa yrityksen sisäisillä ja ulkoisilla seikoilla. Esimerkiksi Royal Dutch Shell sovelsi 1960-luvulla ensimmäisenä suuryrityksenä liiketoimintaa ohjaavassa strategiassaan skenaarioanalyysia. Tämä tarkoitti yrityksen johdon ja asiantuntijoiden välistä yhteistä vapaata keskustelua ja yritystä hahmottaa, millaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia yrityksellä oli odotettavissa, kun lähtöoletuksiksi otettiin aina joukko olettamia, trendejä ja epävarmuuksia, joiden erilaiset yhdistelmät sitten synnyttävät erilaiset tulevaisuuden skenaariot. Menetelmän kautta voidaan joko muodostaa uutta tai testata vanhaa strategiaa, ja Shell onnistuikin paljolti skenaarioanalyysin ansiosta välttämään öljykriisin aiheuttaman uhan muuttamalla toimintaansa tarpeellisilta osin jo ennen kriisiä. Onnistuneen strategian perustana ollut menetelmä sai omana aikanaan paljon huomiota osakseen ja se onkin levinnyt ympäri maailman yhdeksi käytetyimmistä strategia-analyysin menetelmistä tarkastella tulevaisuutta.

Toinen mielenkiintoinen painopiste 1960-luvulla suunnittelun ja ennakkoinnin lisäksi oli synergian käsitteen kehittyminen liike-elämään. Aihetta ahkerasti käsitellyt Igor Ansoff katsoi synergiaa syntyvän liiketoiminnassa ennen kaikkea neljällä tavalla:

- Myynnin synergia: syntyy samojen jakelukanavien ja varastojen käyttämisestä.
- Operatiivinen synergia: syntyy jaettaessa yleiskustannuksia liiketoimintojen kesken ja hyödynnettäessä samoja laitteita ja oppimista yli tuoterajojen.
- Investointisynergia: syntyy käyttämällä yhteisiä tuotantolaitoksia ja raaka-aineita.
- Johtamisressurssien synergia: syntyy siitä, kun johdon aikaisemmin oppimat strategiset ja organisatoriset käytännöt voidaan käyttää hyväksi uusien liiketoimintojen käynnistämisessä.

Keskeistä synergiaa on siis $2+2=5$ -tyylinen ajattelu. Yhdistelemällä ja laajentamalla saadaan aikaan skaalaetuja ja mahdollisuuksia hyödyntää yhden osa-alueen osaamista toisella osa-alueella. Toisaalta käsite on myös saanut osakseen runsaasti kritiikkiä ja mahdollisuutta negatiivisen synergian syntymiseen ei voida enää sulkea pois varsinkin, kun useiden fuusioiden jälkeen ennakoituja synergioita ei ole pystytty havaitsemaan. Epäonnistuminen mainittujen etujen saavuttamisessa voidaan kuitenkin nähdä ainakin osittain johdon kyvyttömyytenä hyödyntää synergian tarjoamaa potentiaalia.

Strategisen johtamisen kehittyminen 1960-luvulla nojasi pääosin rationalistiseen oletukseen markkinoiden ja taloudellisen maailman ennustettavuudesta sekä siitä, että hyvillä suunnitelmilla voisi tulevaisuudessa olla varteenotettavat mahdollisuudet toteutua. Rationalistisen koulun suosio kaatui kuitenkin liian moniin odottamattomiin tilanteisiin, joita ei pystytty ennustamaan markkinoilla ja talouselämässä. Useimmat suunnitelmat jäivät toteutumatta ja vähitellen alettiin siirtyä yritysten sisäisten toimintojen ja vahvuuksien tarkasteluun.

2.3 Tavoitteeksi kilpailuetu

Liike-elämän olosuhteet muuttuivat merkittävästi 1970-luvulla. Öljykriisit aloittivat uuden makroekonomisen epävakauden kauden ja kilpailu maailmanmarkkinoilla kiristyi japanilaisen, eurooppalaisten ja kaakkois-aasialaisten talouksien vahvistuessa. Suunnittelun toteuttaminen pitkällä aikajänteellä tuli mahdottomaksi, kun ennustaminen lyhyelläkin aikavälillä alkoi vaikuttaa liian epärealistiselta. 1960–70-lukujen innostus oman toiminnan suunnitteluun keskeisenä strategisena ratkaisuna johti yrityksissä osittain myös kilpailijoiden roolin aliarvioimiseen ja muiden toimijoiden merkityksen unohtamiseen. 1980-luvulle tultaessa toimintaympäristön analyysin olikin korvannut kilpailijoiden analyysi. 1970-luvun lopussa ja 80-luvulla siirryttiin enemmän suuntaan, jossa lähtökohdaksi otettiin strategian näkeminen asemana. Huomio oli siis siirtymässä pois prosessista, jossa strategia muotoiltiin, ja paneutumassa enemmän itse strategiaan sisältöön, jota hahmotettiin nimenomaan asemana markkinoilla. Kolme merkittävintä kyseisen ajanjakson strategista mallia yritysmaailmassa olivat geneeriset strategiat, portfoliostrategia ja Michael Porterin viiden voiman (eng. *Five Forces*) malli.

Geneeristen strategioiden keskeisidea oli hyvien ja oleellisten strategioiden, jotka siis nähtiin asemina markkinoilla, niukkuus aina kullakin liiketoiminnan alueella. Ne yritykset, jotka saavuttivat ratkaisevat asemat – joista pystyi puolustautumaan nykyisiä ja tulevia kilpailijoita vastaan – pystyivät saavuttamaan suurimmat taloudelliset voitot. Toisin kuin aikaisemmin, jolloin strategiat räätälöitiin aina jokaiselle yritykselle erikseen, nyt luotiin työvälineitä, joilla yhdistettiin oikea strategia oikeisiin olosuhteisiin tai asemiin⁸. Strategisen johtamisen ydin oli siis oikeiden suhteiden analysointi ja tunnistaminen.

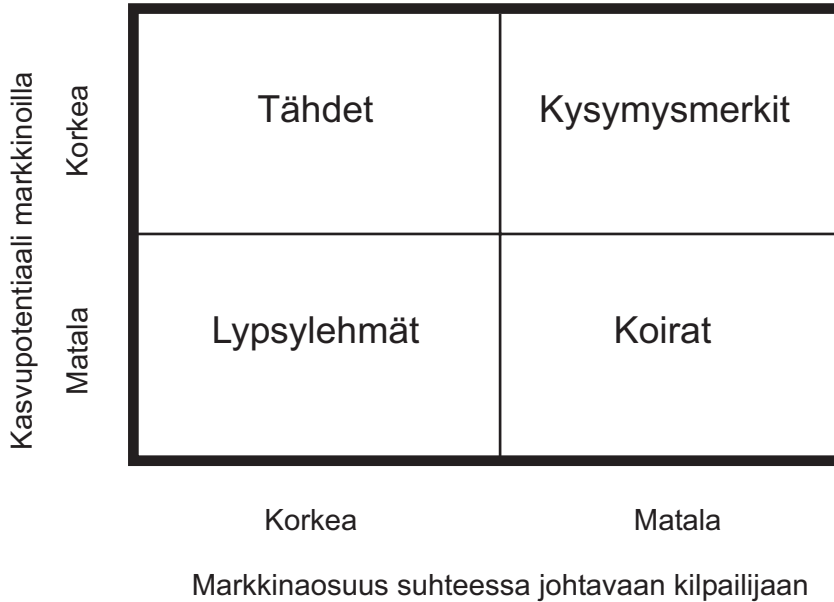
Portfoliostrategian tarkoituksena oli vuorostaan auttaa johtajia luokittelemaan liiketoimintaa ja tuotteita erilaisiin ryhmiin tuottavuuden ja markkinaosuuksien mukaan. Se helpotti yrityksen eri osa-alueiden keskinäistä vertailua, joka puolestaan auttoi hahmottamaan mistä toiminnoista haluttiin eroon, mitä hankkia lisää ja mitä mahdollisesti kehittää. Vielä 1980-luvun alkuun asti yritysten strategian pääasiallinen tavoitehan oli nimenomaan monipuolisten liiketoimintojen yhdistelmän luominen. Erilaisten tuotteiden katsottiin tuottavan synergiaa yrityksen toimintaan, mutta menettelyn keskeisajatuksen osoittauduttua toimimattomaksi, suunta kääntyi vastakkaiseksi ja alkoi ydintoimintaan keskittyminen.

Tunnetuin portfoliostrategian luomiseen käytetty työväline on BCG-matriisi⁹, jossa tarkastellaan resurssien allokaation¹⁰ toteuttamista yrityksen eri liiketoimintojen välillä. Olemassa olevat liiketoiminnot jaetaan neljään eri ryhmään sen mukaan, mikä niiden markkinaosuus on suhteessa johtavaan kilpailijaan ja kuinka suuri kasvupotentiaali markkinoilla on. Syntynyt nelikenttä jakaa yrityksen liiketoiminnot tähtiin (korkea kasvunopeus ja suuri suhteellinen markkinaosuus), lypsylehmiin (matala kasvunopeus ja suuri suhteellinen markkinaosuus), kysymysmerkkeihin (korkea kasvunopeus ja pieni suhteellinen markkinaosuus), ja koiriin (matala kasvunopeus ja pieni suhteellinen markkinaosuus). Viimeisestä mainitusta luokasta yrityksen pitää pyrkiä eroon, ellei sen säilyttäminen ole ehdottoman tärkeää, kysymysmerkit on analysoitava ja katsottava voisiko ne muuttua tähdiksi, tähtiä taas vahvistettava ja pyrittävä tekemään niistä lypsylehmiä, joiden investointeja on vuorostaan hillittävä ja käytettävä kassavirtaa juuri tähtien vahvistamiseen sekä muihin investointeihin.

⁸ Tällaisia ovat mm. tuotteiden differointi, eli pyrkimys erottaa muista vastaavaa tuotetta tarjoavista omalla ainutlaatuisuudellaan, ja kapea fokus markkinoilla, eli niche-strategia, jonka tarkoituksena on jonkun tietyn kapean osa-alueen äärimmäisen hyvä hallinta.

⁹ Nimetty menetelmän kehittäneen konsulttitoimiston Boston Consulting Groupin mukaan.

¹⁰ Allokaatio on niukasti saatavilla olevan tuotteen jakamista markkinoille rajoitetuissa määrissä alueiden ja/tai asiakkaiden mukaan.



Kuva 1 BCG-matriisi

Aikakaudelle tyypillistä käsitystä strategiasta ja strategisesta johtamisesta kuvaa ehkä parhaiten Porterin luonnehdinta, jonka mukaan kilpailullisen strategian muotoilun ydin on yrityksen ja sen ympäristön moninaisen ja laajan suhteen hahmottaminen. Ympäristön viitatessa tässä tapauksessa myös kyseessä olevan toimialan ja markkinoiden ulkopuolella oleviin liiketoimintaan vaikuttaviin sosiaalisiin ja taloudellisiin voimiin, on keskeistä millä eri välineillä ja kyvyillä yritykset käsittelevät näitä voimia. Huomio kiinnittyy siis vahvasti yrityksen ulkoiseen todellisuuteen ja kyseessä onkin aivan eri perspektiivistä liiketoimintaa käsittelevä näkemys, kuin esimerkiksi kymmenen vuotta aikaisemmin, kun yritysten harrastama suunnittelu oli strategian keskeisajatus. Tällöin strategia nähtiin joukkona päätöksiä, joilla yritys määritteli ja osoitti tulevaisuuden päämääränsä sekä synnytti käytäntöjä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla määritettiin sitä, millainen organisaatio taloudellisessa ja inhimillisessä mielessä yritys on tai haluaisi olla, ja minkä luonteisia (taloudellisia) etuja se pyrki antamaan osakkeenomistajille, työntekijöilleen, asiakkaille ja yhteisölle.

Siirtymä yrityksen tulevaisuuden suunnittelua painottavasta lähestymistavasta johtamiseen, jossa painotettiin enemmän yrityksen markkina-aseman tarkastelua ja suhdetta kilpailijoihin voitonmaksimoinnin keinoina, on siis varsin selkeä. Kilpailullisten etujen saavuttamisesta tuli tällöin strategisen ajattelun lähtökohta. Toisaalta 1970-luvun lopulta aina 1980-luvun loppuun asti liike-elämän strategiat keskittyivät tarkastelemaan tuottavuutta nimenomaan yrityksen ulkoisista tekijöistä. Huomion kiinnittäminen yrityksen sisäisten resurssien ja kompetenssien syvällisempään tarkasteluun tapahtui vasta seuraavalla vuosikymmenellä.

2.4 Ympäristön analysoinnista omien vahvuuksien tunnistamiseen

Aikaisemmin tavoitteena oli etsiä suotuisat markkinat ja hyvä liiketoiminnallinen asema suhteessa markkinoiden tarjoamiin mahdollisuuksiin. Käytännössä yritykset pyrkivät siis imitoimaan toisiaan¹¹. 1990-luvulle tultaessa keskeinen huomio strategisessa analyysissä siirtyi kuitenkin näistä yrityksen ulkoisten tuottavuuden lähteiden tarkastelusta sisäisten tuottavuuden lähteiden tarkasteluun. Yrityksen resursseista ja kapasiteeteista tuli kasvavassa määrin kilpailullisten etujen synnyttäjä ja perustus strategian muodostukselle.

Sisäisille resursseille ja kapasiteeteille annettu huomio tarkoitti selkeästi vastakkaista kehitystä suhteessa aikaisempaan. Yrityksen kannalta tuli strategisesti tärkeäksi tarkkailla eroja kilpailijoihin, ja pyrkiä käyttämään näitä eroavaisuuksia hyväksi saavuttaakseen kilpailullisia etuja. Kilpailullisen edun perustana saattoi hyvinkin olla lähes minkäläinen vain poikkeava piirre tai ominaisuus, joka erotti yrityksen muista, tai esimerkiksi yrityksen toiminnassa sisäistettyä hiljaista tietoa, jota muilla kilpailijoilla ei ollut käytettävissä.

Vaikka jonkinlaisesta ydintoimintoihin keskittymisestä voitaisiin periaatteessa puhua jo portfoliostrategian ja erityisesti BCG-matriisin kohdalla, painotti uusi sisäisten resurssien analyysiin perustuva lähestymistapa nimenomaan erikoistumista ja keskittymistä harvoihin tai vain yhteen alaan. Hankkiutuminen eroon kaikista muista paitsi ydintoiminnoista, ja ulkoistamisen hyödyntäminen sellaisten toimintojen osalta, joissa yrityksellä ei ollut ylivertaista osaamista suhteessa kilpailijoihin, rohkaisi entistä suurempaan yritysten väliseen yhteistyöhön. Käsitteellä *co-opetition* onkin pyritty kuvaamaan ajatusta siitä, että strategiassa on yhtä paljon kyse yhteistyöstä (eng. *cooperation*) kuin kilpailusta (eng. *competition*). Entistä suuremman vertikaaliseen integraation¹² sijaan yritykset alkoivat tavoitella erikoistumista.

Sisäisten resurssien painottamisen lisäksi yksi 1990-luvun merkittävistä teoreettisista sovelutuksista yritysmaailman strategisen johtamisen alueella oli peliteorian käyttöönotto. Vaikka itse teoriaa kehitettiinkin merkittävästi jo 1980-luvulla, peliteorian merkitys kasvoi vasta 1990-luvulla. Se auttoi ennakoimaan kilpailijoiden valintoja erilaisissa markkinatilanteissa ja tunnistamaan näin parhaan mahdollisen strategisen toimintavaihtoehdon, jolloin valinnat eivät perustuneet enää pelkkään intuition.

Peliteoria ei katsonut yritysten välistä suhdetta vain kilpailullisesta näkökulmasta, vaan se mahdollisti myös yhteistyön hyödyllisyyden tarkastelun, mikä on usein jäänyt liian syrjään strategisen johtamisen malleissa. Esimerkiksi Porterin *Five Forces* -malli ei anna juuri lainkaan apua yrityksen päätökseen valita yhteistyön tai kilpailun väliltä toisen markkinoilla olevan yrityksen kanssa. Teoriaa voidaan hyödyntää myös esimerkiksi yhteisyritysten johtamiseen ja niiden strategiseen suunnitteluun molempia omistajia tyydyttävällä tavalla. Ottaen huomioon yhteistyön merkityksen korostumisen myös keskenään kilpailevien yritysten välillä, peliteoria tarjosi paljon hyödyllisiä välineitä strategiseen johtamiseen.

¹¹ Tästä hyvänä esimerkkinä juuri geneeristen strategioiden saama suuri suosio.

¹² Tarkoittaa konsernin liiketoiminnan laajentamista joko eteenpäin, asiakkaiden liiketoiminnan suuntaan, tai taaksepäin, yrityksen toimittajien suuntaan.

Vahvuuksistaan huolimatta peliteorian siunauksellisuudesta ja toimivuudesta strategisen johtamisen välineenä voidaan kuitenkin olla viime kädessä montaa mieltä. Kyseessä on hyvin matemaattinen ja teoreettinen malli, joka operoi tarkasti määriteltyjen tilanteiden ja muuttujien parissa. Peliteorian kautta luotavat ratkaisuehdotukset nojaavat usein liian harvoin oletuksiin, eikä niitä siksi ole mahdollista yleistää kovin helposti erilaisiin todellisiin liike-elämän tilanteisiin. Sovellettaessa monimutkaisempiin ja realistisempiin tapauksiin, teoria tarjoaa harvoin kovin hyviä ratkaisunmalleja, mutta se ei ole sen tarkoitukseen. Pikemminkin peliteorian antina voisi pitää liike-elämän todellisuuden ja siinä vastaan tulevien ongelmien parempaa ymmärtämistä.

2.5 Strategisen johtamisen nykytila

Jo 1990-luvulla alkanut yritysten sisäisiä resursseja painottanut virtaus on sittemmin vahvistunut ja saanut uusia muotoja 2000-luvulle tultaessa. Kommunikaation radikaali halventuminen sekä talouden verkottumisen ja dynamiikan kasvu ovat johtaneet strategisen joustavuuden¹³ tarpeen kasvuun. Yritysten on pystyttävä mukautumaan uusiin kilpailu- ja markkinatilanteisiin nopeasti ja omaamaan riittävää strategista ketteryyttä (eng. *strategic agility*), jotta säilyminen markkinoilla olisi mahdollista.

Tilanne on johtanut yritysten organisaatioiden monimutkaistumiseen ja muodostumiseen entistä informaalimpaan suuntaan. Käytännössä tämä on tarkoittanut erilaisten yritysten sisäisten pienempien yksiköiden autonomian lisääntymistä ja strategisen päätöksenteon tulemistä entistä lähemmäs operatiivista tasoa, pois pelkän ylemmän johdon käsistä. Strategiaprosessien tutkimus onkin kiinnittänyt erityistä mielenkiintoa 2000-luvun aikana juuri näihin yritysten sisällä toimiviin puoli-itsenäisiin yksiköihin ja niiden muodostaman verkoston ohjaamisprosesseihin. Käsitys strategiasta ennakkoon tapahtuvana suunnitelmana on siis lopullisesti hävinnyt strategian ja strategisen johtamisen emergentin luonteen tultua vallitsevaksi paradigmaksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että strategisesta johtamisesta on tullut yritysmaailmassa ylivoimaisen suosittu työkalu, jonka hyödyllisyyttä ja suoranaista välttämättömyyttä ei ainaakaan ääneen epäile juuri kukaan. Tutkijan näkökulmasta strategisen johtamisen ideaa vaijaa kuitenkin seuraavanlainen tautologisuus: kaikilla menestyvillä organisaatioilla täytyy olla tehokas strategia, koska yksi merkittävin organisaation menestystä määrittävä piirre on nimenomaan hyvän strategisen suunnitelman seuraaminen. Vastaavasti epäonnistuneella yrityksellä on vuorostaan jo määritelmällisesti tehoton strategia, koska muuten se ei epäonnistuisi. Tämä on kehämäistä selittämistä, jossa menestyvän yrityksen loogisesti välttämättömänä ehtona on hyvä strategia ja hyvän strategian loogisesti välttämättömänä ehtona vuorostaan menestyvä yritys.

¹³ Strategisella joustavuudella tarkoitetaan tavallisesti ennen kaikkea yrityksen muutoskykyä, laajemmin ajatellen yrityksen kykyä selviytyä epävarmuudesta taloudellisten voittojen saavuttamisen ja niihin liittyvien riskien hallitsemisen välillä.

Aikakausi	50-luku	60-luku ja 70-luvun alku	70-luvun loppu ja 80-luvun alku	80-luvun loppu ja 90-luku	2000-luku
Hallitseva strateginen oppi	Budjetointiin perustuva suunnittelu ja kontrolli	Ennakoiva strateginen suunnittelu	Toimintaympäristön ja kilpailuase- man analyysi	Kilpailulliset edut ja ydin- toimintoihin keskittyminen	Strategiset innovaatiot ja sisäiset resurssit
Keskeiset käsitteet ja tekniikat	Taloudellinen suunnittelu ja investointi- suunnittelu	Ennusteet, yrityksen suunnittelu, synergia	BCG-matriisi, portfoliostrategia, geneeriset strategiat	Sisäiset resurssit, erikoistuminen, ulkoistaminen	Yhteistyö, joustavuus, strateginen ketteruus
Vaikutukset yritysten organisaatioihin	Budjetoinnin merkityksen kasvu koordinaatiossa	Suunnitteluosastojen perustaminen ja PTS	Liiketoimintojen luokittelu, markkina- aseman vahvistaminen	Rakenteiden ja fokuksen päivittäminen, ulkoistaminen	Informaalit rakenteet, yhteistyö ja verkostot

Kuva 2 Strategisen johtamisen historia

3. Resurssipohjainen teoria

Kuten edellisen luvun päätöksestä kävi ilmi, viime vuosien keskeisin trendi strategiaturkimuksessa on ollut resurssien painottaminen. Oppisuunnan pohjana on niin kutsuttu Resource Based Theory (RBT), jonka kehitystä ja sisältöä tässä luvussa esitellään. Resurssipohjaista teoriaa voidaan pitää strategisen johtamisen nykypäivänä, eikä oleellisesti uutta, haastavaa näkökulmaa ole vielä 2000-luvun puolella esitetty.

3.1 Resurssipohjaisen teorian synty

Ensimmäinen huomattava resurssipohjaisen teorian kehittäjä oli Birger Wernerfelt, joka julkaisi ajatuksiaan vuonna 1984 artikkelissa "A Resource-Based View of the Firm". Wernerfeltin resurssipohjaiseen näkemykseen vaikutti Michael Porterin teoria kilpailullisesta edusta, joka perustui yrityksen markkina-asemaan. Wernerfelt lähinnä käänsi tarkastelukulman nurinpäin yrityksen kontrolloimiin resursseihin, eli ulkoa sisäänpäin. Näin ollen kilpailu markkina-asemista vaihtui kilpailuksi resursseista. Wernerfeltin tavoitteena oli kehittää yksinkertaisia taloudellisia arviointivälineitä yrityksen resurssiaseman määrittelyyn ja sen jälkeen tarkastella, minkälaisia strategisia näkemyksiä kyseisen analyysin avulla saavutetaan. Hänen mukaansa kyseinen malli soveltui erityisen hyvin tuloksellisuuden ja resurssien välisen suhteen arviointiin. Samoin se antoi keinon tarkkailla sitä, kuinka yrityksen tulisi hoitaa resurssiaan pidemmällä tähtäimellä.

Myös Jay B. Barney vaikutti resurssipohjaisen teorian kehittymiseen strategisen johtamisen kentällä. Hänen linjauksensa tukivat Wernerfeltin näkemystä siitä, että on mahdollista kehittää teoria jatkuvalla ylivertaiselle yrityksen suoritukselle, joka perustuisi niiden resurssien ominaisuuksiin, joita yrityksellä on halussa. Barney'n näkemys liikkui resurssipohjaisesta näkökulmasta (Resource Based View) kohti resurssipohjaista teoriaa. Barney'n mukaan strategisten muuttujien markkinoilla pelkkä operoiminen lupaavilla tuotemarkkinoilla ei riittänyt tuomaan jatkuvaa ylivertaista suoritusta. Barney'n mielestä yrityksen jo olemassa olevat resurssit olivat luultavimmin syynä yrityksen taloudelliseen tulokseen, enemmän kuin ne resurssit, joihin se pääsi käsiksi ulkopuolisten lähteiden kautta.

3.2 Resurssien suhde kilpailulliseen etuun

Kilpailullisen edun perusmääritelmä voidaan esittää seuraavasti: kun kaksi tai useampi yritys kilpailee samoilla markkinoilla, niin yksittäisellä yrityksellä on kilpailullinen etu suhteessa kilpailijoihinsa, kun se tuottaa (tai omistaa potentiaalinen tuottaa) johdonmukaisesti enemmän taloudellista arvoa kuin muut toimijat. Tietenkin kilpailullisen edun tarkka määritelmä riippuu siitä, mitä ymmärrämme taloudellisen arvon tuottamisen tarkoittavan. Taloudellisen arvon yleisenä määrittelynä voidaan pitää seuraavaa: taloudellinen arvo, jonka yritys luo tuottaessaan tuotteen tai palvelun, on se erotus, joka on tuotteen ostajalta saatujen etujen ja yrityksen taloudellisten kulujen välillä. Näin voidaan lyhyesti todeta, että kilpailullinen etu

on kyky luoda muita enemmän taloudellista arvoa, eli voittoa. Keskeistä on nimenomaan olla muita parempi, ei pelkästään voitollinen.

Strateginen johtaminen oppiaine rakentuu tutkimuskysymyksen ympärille: miksi jotkut yritykset johdonmukaisesti menestyvät toisia paremmin? Resurssipohjaisen teorian vastaus on, että kyseiset yritykset, jotka käyttävät halussaan olevia resursseja ja kykyjä valitessaan ja implementoidessaan strategioita, saavat luultavammin kilpailullista etua verrattuna niihin yrityksiin, jotka pyrkivät hankkimaan resursseja implementoidakseen valitsemaansa strategiaa.

Käsitteeseen ”pysyvä kilpailullinen etu” kuuluu se seikka, että se ei liity vain tämän hetkiseen markkinatilanteeseen, vaan sen on myös kestettävä tuleva kilpailu ja oltava pitkäkestoista. Pysyvä kilpailullinen etu rakentuu lopulta kopioimattomuuden varaan. Jos kilpailijat eivät pysty kopioimaan menestyvän yrityksen kilpailullista etua, se on saavuttanut pysyvän kilpailullisen edun.

Kaikkiin yrityksen resursseihin ei sisälly pysyvän kilpailullisen edun potentiaalia. Jotta resursseilla olisi tämä potentiaali, sillä tulee olla neljä ominaisuutta:

1. Sen on oltava arvokas, jolloin se hyödyntää ympäristön mahdollisuuksia ja neutralisoi uhkia
2. Sen tulee olla harvinainen yrityksen nykyisen ja tulevan kilpailun keskuudessa
3. Sen tulee olla epätäydellisesti jäljennettävissä
4. Se on pystyttävä hyödyntämään yrityksen organisaatiollisissa prosesseissa

Kaikkia näitä yrityksen resurssien ominaisuuksia voidaan pitää indikaattoreina siitä, kuinka heterogeenisiä ja liikkumattomia yrityksen resurssit ovat. Näiden ehtojen toteutuessa resurssit pystyvät luomaan pysyvää kilpailullista etua. Arvokas resurssi mahdollista yrityksen taloudellisen arvonnousun joko lisäten asiakkaiden halua maksaa enemmän tai vähentäen kuluja. Pelkästään se, että yrityksellä on arvokkaita resursseja, ei riitä pysyvään kilpailulliseen etuun. Jos kyseiset resurssit eivät ole harvinaisia on luultavaa, että myös kilpailijoilla on niitä tai ainakin he pystyvät hankkimaan ne. Tällöin nämä resurssit mahdollistavat kilpailullisen yhdenvertaisuuden, mutta eivät pysyvää kilpailullista etua. Yrityksellä on siis oltava ainutlaatuinen resurssi, ennen kuin kilpailullinen etu on saavutettavissa.

Arvokkaat ja harvinaiset resurssit voivat olla pysyvän kilpailullisen edun lähteitä vain, jos muut yritykset eivät ole kykeneviä kopioimaan tai korvaamaan niitä muilla resursseilla. Yrityksen resurssi voi olla epätäydellisesti jäljennettävissä kolmesta eri syystä tai näiden syiden yhdistelmästä:

1. Resurssin saavuttaminen riippuu ainutlaatuista historiallisista olosuhteista
2. Linkki yrityksen hallussa pitämän resurssin ja pysyvän kilpailullisen edun välillä on kausaalisesti epämääräinen. Tämä viittaa siihen, että kyseisessä tapauksessa on vaikea määrittellä, mikä tekijä (tai tekijät) ovat kilpailuedun syynä
3. Resurssi, joka kehittää kilpailullista etua, on sosiaalisesti monimutkainen

Epätäydellisesti jäljennettävistä resursseistakin tulee vielä muistaa kysyä, ovatko ne jotenkin korvattavissa? Näin ollen jos epätäydellisesti jäljennettävät resurssit ovat korvattavissa joillain keinoin, niin niiden antama pysyvä kilpailullinen etu katoaa. Lisäksi arvokkaat, harvinaiset ja jäljentämättömät resurssitkin voivat olla pysyvän kilpailullisen edun lähde vain, jos yritys on organisoitunut niin, että se pystyy hyödyntämään näiden resurssien tarjoaman potentiaalin. Näin ollen organisaatioon liittyvät prosessit tarjoavat neljännen välttämättömän ehdon pysyvän kilpailullisen edun mahdollistumiselle.

Kun tiedämme mitkä ovat yrityksen teorianmukaisten resurssien ominaisuuksia, voimme luoda perusrungon, jonka avulla pystytään analysoimaan laajalti erilaisten resurssien potentiaalia yrityksen pysyvälle kilpailulliselle edulle. Kyseinen analyysi voidaan suomeksi lyhentää kirjaimilla AHJO (arvokas, harvinainen, jäljentämätön, organisaatiollinen). Sen avulla voidaan esittää resurssipohjaisen analyysin neljä avainmittaria sarjana kysymyksiä yrityksen liiketoiminnasta. Kysymykset ovat seuraavat:

1. Kysymys arvosta; mahdollistavatko yrityksen resurssit sen, että yritys pystyy vastamaan ympäristöstä tuleviin uhkiin ja mahdollisuuksiin?
2. Kysymys harvinaisuudesta; hallitseeko resurssia tällä hetkellä ainoastaan pieni määrä kilpailevia yrityksiä?
3. Kysymys jäljentämättömydestä; joutuvatko yritykset, joilla ei ole kyseistä resurssia, epäedulliseen asemaan yrittäessään hankkia tai kehittäessään sitä?
4. Kysymys organisaatiosta; ovatko yrityksen muut käytännöt ja prosessit organisoitu tukemaan yrityksen arvokkaiden, harvinaisten, kalliisti kopioitavien resurssien hyötykäyttöä?

Näiden kysymyksiä avulla voimme luoda välineistön, joka auttaa meitä ymmärtämään sen takaisin tulevan potentiaalin, joka tulee hyödynnettäessä oikein yrityksen resursseja ja kykyjä.

Onko yrityksen resurssi tai kyky...					
Arvokas?	Harvinainen?	Kallista kopioida?	Hyödynnetty organisaation rakenteissa?	Kilpailulliset implikaatiot	Taloudellinen suoritus
Ei	-	-	Ei	Kilpailullinen haitta	Normaalia heikempi
Kyllä	Ei	-	Osittain	Kilpailullinen yhtäläisyys	Normaali
Kyllä	Kyllä	Ei	Enimmäkseen	Hetkellinen kilpailuhyöty	Normaalia parempi
Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Saavutettu kilpailuhyöty	Normaalia parempi

Kuva 3 Ahjo-analyysi¹⁴

¹⁴ Kyseinen taulukko on Jay B. Barney ja Delwyn N. Clarkin kirjasta Resource-Based Theory (2007).

On silti muistettava, että vaikka resurssit ovat yrityksen kykyjen lähde, niin kyvyt ovat yrityksen kilpailullisen edun päälähde. On tärkeätä tajuta resurssien ja organisaation kykyjen välinen suhde. Yrityksen kyvyt ovat se, mitä yritys pystyy samaan aikaan, kun sen resurssit työskentelevät yhdessä. Kykyjen luominen ei ole kuitenkaan pelkästään yksinkertaista eri resurssien kokoamista. Kykyihin kuuluu monimutkaisia malleja yhteistoiminnasta sekä ihmisten että ihmisten ja resurssien välillä. Tämänkaltaisen yhteistoiminnan hallitseminen vaatii toiston kautta oppimista. Jotta voisi ymmärtää yrityksen kykyjen anatomian, tulee ymmärtää myös organisaation rutiinit.

3.3 Resurssiajattelun hyöty liike-elämässä

Resurssijohtamisen näkökulma korostaa sitä, että organisaation resurssit ovat tärkein kilpailukykyyn vaikuttava tekijä. Strateginen asemoituminen ei resurssioppisuunnan mukaan pysty yhtä tehokkaasti selittämään yrityksen menestyseroja, kuin yrityksen voimavarojen analysointi. Organisaatio, joka osaa ottaa resurssinsa ja omat osaamisensa käyttöön, suoriutuu paremmin markkinatilanteen tuomista haasteista.

Kilpailustrategiatkin ovat nykyisin pääosin resurssistrategioita. Tämä johtuu epävakasta toimintaympäristöstä, jonka epäjatkuvuudet luovat tarpeen johtaa resursseja strategisesti. Perinteinen strateginen johtaminen on korostanut, että ensiksi laaditaan kilpailustrategiat, jonka jälkeen kehitetään resurssit, joilla strategia toteutetaan. Näin ollen suunnitteluvaiheessa huomio on lähes pelkästään ulkoisissa kilpailutekijöissä ja vasta toteutusvaiheessa mietitään resursseja. Tällöin ajattelun pulmana on se, että sisäisten resurssien strategista roolia ei pystytä löytämään. Resurssijohtamisen merkitystä voidaan perustella ennen muuta toimintaympäristölähtöisesti. Johtuen nopeista ympäristömuutoksista tulevaisuutta ennakoivien kilpailustrategioiden osumatarkkuus pienenee. Tällöin paras tapa varautua tulevaisuuteen on luoda vankka resurssipohja.

Resurssinäkökulma on strategista asemoitumista enemmän abstraktin ajattelun viitekehys. Tällöin siitä hyötyvät eniten ne organisaatiot, jotka ovat luoneet omalle resurssijohtamiselleen sisällön strategiansa pohtimisen kautta. Voimavarat voivat vaikuttaa yrityksen menestymiseen monellakin eri tavalla, joissa yhtenä tärkeänä piirteenä on se, että resurssit mahdollistavat strategian toteutuksen. Resursseja voidaan käyttää hyväksi myös käänteisessä mielessä asettaen kysymys muotoon ”millainen vahvuksiamme hyödyntävä strategia loisi kilpailuedun”? Tällöin strategia rakentuu resurssien, eli organisaation erityisosaamisen ympärille. Resurssipohjaisen teorian mukaan yritysten tulisi oppia tunnistamaan ja hyödyntämään dynaamiset strategiset resurssinsa, tällöin niille avautuu uusia mahdollisuuksia ja näkökulmia.

Strategisten resurssien on kuitenkin sovelluttava uudenlaisen tulevaisuuden luomiseen, sekä niiden on pystyttävä luomaan arvoa kaikille organisaation keskeisille sidosryhmille. Tällöin keskiöön nousee kysymys, kuinka voimme tunnistaa keskeiset resurssit? Voimme ryhmitellä resurssit yleisellä tavalla: fyysiset, taloudelliset, organisatoriset ja henkilöresurssit. On myös hyödyllistä pohtia yrityksen näkymättömiä resursseja, joiden hyödyntäminen yleensä tuot-

taa selkeitä menestymiseroja. Näihin kuuluu yrityksen imago, verkostot ja organisaatiokulttuurin ominaisuudet. Kun yrityksen resurssit on tunnistettu, alkaa niiden jalostaminen.

Resursseja jalostettaessa on hyvä muistaa, että kaikki resurssit eivät ole strategisia. Pääsääntö on, että toiminnan ylläpitoon ja toisaalta uusien mahdollisuuksien luomiseen tarvittavat resurssit ovat hyvin erilaisia. Strategianäkökulma korostaa sitä, että resurssipohja sisältää sekä organisaation omistamat, että saatavilla olevat ulkopuoliset resurssit. Menestyksen kannalta olennaisinta on kuinka resursseja käytetään.

On myös yleistä, että resurssit ja pätevydet erotetaan toisistaan. Tällöin resurssit ja pätevydet voidaan jakaa kahteen peruskategoriaan: tarpeelliset ja ainutlaatuiset resurssit sekä perus- ja ydinpätevydet. Tarpeelliset resurssit ovat ne, jotka tyydyttävät asiakkaiden perustarpeet, kun taas ainutlaatuiset resurssit mahdollistavat kilpailuedun. Peruspätevydet taas ovat niitä, joita tarvitaan tarpeellisten resurssien hyödyntämiseksi. Ydinpätevydet ovat niin ikään kilpailuedun kannalta keskeisiä. Niiden avulla voidaan luoda strategia, joka ei enää lähde vain havaittujen ja ennakoitujen tarpeiden tyydyttämisestä, vaan tulevan toiminnan määrittelemisestä sen mukaan, mitä organisaatio on kykenevä tekemään.

Yhteenvetona resurssipohjaisen teorian näkemyksestä kilpailuedun saavuttamiseksi voidaan esittää Timo Santalaisen kuusikohtainen tiivistelmä:

1. Ympäristöanalyysien voima on rajallinen. Yleensä kilpailevilla yrityksillä on tasavertaiset mahdollisuudet hankkia informaatiota taloudellisesta ympäristöstään
2. Näkymättömät resurssit ratkaisevat. Organisaatiossa ajan mittaan kehitetyt dynaamiset näkymättömät pätevydet ovat vaikeammin jäljiteltävissä, eikä niitä voi yleensä ostaa vapailta markkinoilta
3. Organisaation perinteiden kunnioittaminen ja muutosta etsivän kulttuurin tasapainottaminen on haaste. Perinteet luovat vahvaa kulttuuria, mutta sisäänpäin lämpiäväisyyden vaara on suuri. Elinvoimaisen kulttuurin tulisi olla avoin uusille ulkopuolisille virikkeille
4. Kehittymisen ja koulutuksen on oltava jatkuvaa, tämä koskee myös ylintä johtoa
5. Vahva johtajuus näkyy esimerkin voimana ja luottamuksena organisaation muihin jäseniin
6. Strategioiden tulee sävyttää ja yllättää, näin ne voivat antaa pysyvämpää kilpailullista ylivoimaa

Kuitenkaan resursseille perustava ajattelu ei ole täysin ongelmatonta. Vaikka pystyisimmekin löytämään mahdollisia kilpailuedun tuottavia resursseja, tämä ei välttämättä tarkoittaisi sitä, että voisimme luoda niiden avulla kilpailustrategian, joka toisi suuret voitot. Resurssipohjainen ajattelu ei täysin pysty vastamaan strategian implementoinnin ongelmaan. Se, että jollakin joukkueella on voittamiseen tarvittava pelaajamateriaali, ei aina tarkoita sitä, että kyseinen joukkue varmuudella voittaa ottelun. Näin ollen resurssipohjainen teoria pystyy kyllä kertomaan meille, mitkä ovat luultavimmat avainresurssit kilpailussa, mutta kyseisten resurssien käytännön soveltamisessa resurssipohjaisen ajattelun hyöty vähenee.

Ongelmallista on myös se, pystyykö resurssipohjainen ajattelu auttamaan meitä uusien resurssien luomisessa. Monet keskeiset resurssit, kuten organisaation kulttuuri, kuvataan hyvin usein jonain mystisenä, jota toisilla on ja toisilla ei. Pahimmillaan se muistuttaa suorastaan predestinaatio-oppia: toiset ovat siunattuja menestymään, toiset taas tuomittu murheen alioon. Käsite organisaatiokulttuuri on usein pahamaineisen huonosti määritelty, jolloin se saattaa johtaa todella kummallisiin johtopäätöksiin yrityksien erilaisista ”luonteista”.

Resurssipohjaisessa ajattelussa ei myöskään ollut edes syntyessään pohjimmiltaan mitään vallankumouksellisen uutta. Lienee oletettavaa, että yritysten johdossa on aina ymmärretty menestystä syntyvän, jos pyritään käyttämään osaamista ja resursseja, joita yrityksellä on halussaan. Resurssipohjainen malli merkitsi lähinnä näkökulman ja painotuksen muutosta. Enää ei pelkälle markkina-asetmalla ja ulkoisille tekijöille ole annettu niin massiivista roolia strategisessa johtamisessa. Tässä mielessä resurssipohjainen ajattelu ennen kaikkea monipuolisti strategisen johtamisen kenttää.

4. Strategisen johtamisen soveltuminen julkishallintoon

Myös julkishallinto on alkanut laatia strategioita, yritysmaailmaa jäljitellen. Onko yritysmaailmassa kehittyneitä strategista johtamista kuitenkin mahdollista hyödyntää sellaiseen julkishallinnon puolella? Strategisen johtamisen teorit ja julkishallinnon käytännöt sisältävät jo lähtökohtaisesti useita ristiriitaisuuksia.

4.1 *Ongelmakohdat strategisen johtamisen soveltamisessa julkishallintoon*

Vaikka yritysmaailman strategisten oppien sisältöä on analysoitu erittäin paljon ja doktriinit ovat varsin erilaisia keskenään, on niiden kaikkien taustalla eräs perusoletus: strategista johtamista harjoittavan toimijan toimintaympäristö nähdään lähtökohtaisesti kilpailullisena. Tätä korostaa jo koko strategisen johtamisen opin suuntautuminen kilpailuetujen, ja sitä kautta taloudellisen voiton saavuttamiseen. Koko oppijärjestelmään liittyy siis automaattisesti oletus muiden toimijoiden olemassaolosta ja heidän voittamisestaan taloudellisessa kilpailussa. Näin ollen herää kysymys, mikä oikein on strategisen johtamisen merkitys organisaatiolle, joka toimii markkinoilla, joilla kilpailua ei esiinny.

Samaan ongelmaan liittyy läheisesti strategian suhde autonomiaan. Pitääkö strategista johtamista toteuttavan toimijan olla autonominen ja kuinka paljon sen vapautta on mahdollista rajoittaa, jotta voidaan edelleen puhua strategisesta johtamisesta? Vaikka yritysten toiminta markkinoilla onkin suhteellisen vapaata, kohdistuu siihen aina sääntelyä viranomaistasolta ja tiettyjä toimialoja, lähinnä luonnollisia monopoleja, onkin rajoitettu huomattavan paljon. Jos toimijalla ei ole mahdollisuutta tehdä kuin jo etukäteen määritellyjä ja helposti ennakoitavia päätöksiä, ei kyseessä ole strategisen johtamisen oppien mukainen toiminta. Julkisen sektorin toimialoja säädellään lailla ja asetuksilla huomattavasti tiukemmin kuin yritysten toimintaa. Lisäksi niille voidaan asettaa jo juridisella tasolla tavoitteita ja toimintavapautta rajoittavia vaatimuksia. Siinä missä yksityisellä sektorilla on varsin autonominen asemien päämäärien muodostamisen ja niiden tavoitteluun käytettävien välineiden valinnan suhteen, toteuttaa julkishallinto useimmiten vain sille delegoitua tai määrättyä tehtävää hyvin rajallisen autonomian turvin.

Myös toiminnan julkisuus tekee yrityksistä ja julkishallinnosta strategisen johtamisen näkökulmasta hyvin erilaiset toimijat. Toisaalta useimmalla julkisen sektorin organisaatiolla tuskin onkaan tarvetta pitää strategioitaan erityisemmin salassa, koska ne eivät operoi markkinoilla, joilla kilpailijat voisivat hyötyä tiedosta. Lisäksi julkisuus saattaa olla jonkin julkisen palvelun toteuttamisen kannalta välttämätöntä.

Julkinen vastuu on edelleen eräs merkittävä poikkeama yritysten ja julkishallinnon välillä. Siinä missä yrityksen tavoite on tuottaa voittoa omistajilleen ja noudattaa sille asetettuja ja sen itse hyväksymiä normeja, on julkisen puolen päämäärä aivan toisenlainen. Vaikka New

Public Management (NPM) -ideologia onkin tuonut tehokkuuden korostamisen vahvasti myös julkiselle sektorille ja toimintaa arvioidaan paljolti juuri taloudellisesta näkökulmasta, on toiminnan tavoite ja tavoitetta muovaava prosessi erittäin monimutkainen. Markkinoiden sijaan julkishallinto toimii poliittisessa kontekstissa, jossa valta-asetelmat ovat huomattavan paljon haasteellisemmat kuin yritysmaailmassa.

Lisäksi julkishallinnon kokemaa painetta ei voi myöskään verrata yritysten kokemaan paineeseen, joka on enemmänkin kilpailijoiden luoman uhan luonteista, kun taas julkisen palvelutuotannon kokemia paineita kuvastaa paremmin esimerkiksi velvollisuus pystyä täyttämään ihmisten tarpeet tuottamiensa palveluiden osalta. Yksityisellä sektorilla strategian tarkoitus on siis auttaa yritystä selviämään kilpailun keskellä, kun taas julkishallinnon kohdalla strategialla haetaan apua poliitikoilta ja veronmaksajilta tulevan paineen hallitsemiseen.

Toimintaympäristön eroihin lukeutuu myös se, että yritykset toimivat markkinoilla, jotka ovat pääsääntöisesti erittäin herkkiä nopeille muutoksille. Kilpailijat, nopea teknologinen kehitys, tuotteita ostavat asiakkaat, viranomaiset ja sosiaalis-taloudellis-kulttuuriset seikat aiheuttavat muutoksillaan turbulenssin, jonka keskellä yrityksen on pärjättävä. Juuri siksi joustavuus ja strateginen ketteryys ovat nousseet strategisen johtamisen avainkäsitteiksi 2000-luvun aikana. Julkishallinnon kohdalla turbulenssin luonne on hyvin erilainen. Ensinnäkin sen perusta on toimintaa ohjaavissa poliitikoissa ja kansalaismielipiteessä, ja toiseksi toiminnan perustana olevat säädökset ovat varsin staattisia, mikä hidastaa muutosten nopeutta ja tekee rinnastuksen yritysmaailmaan hankalaksi.

Yksi merkittävä ongelmakohta strategisen johtamisen soveltamisessa julkishallintoon syntyy aikaisemmin mainitusta päätöksenteon poliittisesta luonteesta. Koko strategiaopin perustana on viime kädessä Taylorilainen näkemys rationaalisuudesta strategisen ajattelun ja päätöksenteon taustalla, ja tämän toteutuminen voi olla julkisten organisaatioiden kannalta erityisen haastavaa. Julkiset päätökset esimerkiksi palveluiden tuottamisesta ovat ennen kaikkea luonteeltaan poliittisia ja hyvin usein myös kompromisseja, eivät välttämättä lainkaan rationaalisia. Päätösten pitkäjännitteisyys on myös vaihteleva. Samalla muutosten tekeminen julkishallinnon strategioissa ei ole yhtä helppoa kuin yritysten kohdalla, koska poliittisten olosuhteiden on yleensä muututtava ennen kuin uusi suunta voidaan ottaa. Tämä tarkoittaa yleisen mielipiteen muutosta, vaalitulosta, hallinnollisia muutoksia ja intressiryhmien painostusta.

Viimeinen ongelma strategisen johtamisen soveltamisessa julkishallintoon liittyy joustavuuden korostamiseen. Nykyiset strategiset mallit rakentuvat matriisi-, ja verkostomuotoisiin organisaatioihin, joissa strategisten ratkaisujen tekemistä on delegoitu myös lähemmäs operatiivista tasoa, jossa strategiaa implementoidaan. Suhteessa yrityksiin, julkisella sektorilla on kuitenkin taakkanaan edellä mainittu julkinen vastuu, joka konkretisoituu lakiin kirjattuina velvollisuuksina. Julkishallinnon sisäistä hierarkkista vastuurakennetta ei ole mahdollista soveltaa verkostopohjaiseen päätöksentekomalliin, koska lopputuloksena olisi toimivaltaisia yksiköitä vailla vastuuta. Jos esimerkiksi koulun päätöksentekorakenne sallisi rehtorin organisoida opetusjärjestelyt aivan uudella tavalla, palautuisi järjestelyiden epäonnistumisen tapauksessa vastuu myös rehtorin yläpuolelle kunnallisiin opetusviranomaisiin. Vastaava

hierarkkinen rakenne on havaittavissa myös armeijan kontekstissa ja se vaikeuttaa joustavuuden merkittävää lisäämistä organisaation rakenteisiin.

Kaikki julkishallinnon toimijat eivät kuitenkaan ole samassa asemassa. Esimerkiksi kunnilla on nykyisin suhteellisen hyvät mahdollisuudet strategisen johtamisen toteuttamiseen, koska kuntien toiminnallinen autonomia valtioon nähden on kasvanut viime aikoina merkittävästi ja jäljellä oleva säädöspohja muuttuu varsin hitaasti. Kunnan ei myöskään ole tarpeen tarkkailla yhtä herkkiä signaaleja kuin yritysten ja yleensä dramaattiset muutokset ovat paremmin ennakoitavissa. Vastaavasti Puolustusvoimat taas on esimerkki organisaatiosta, joka on melko vahvasti poliittisessa kontrollissa.

4.2 Strategisen johtamisen opin mahdollinen muokkaaminen julkishallinnon käyttöön

Strategisen johtamisen sovittaminen sellaisenaan suoraan liike-elämän käytöstä julkishallintoon on osoittautunut vaikeaksi projektiksi. Vastaavalla tavalla esimerkiksi NPM:n keskeiset esikuvat haettiin suoraan yritysmaailmasta ja niillä oli tarkoitus tuoda perinteisten virkamieshyveiden eli yhdenmukaisuuden ja pysyvyyden tilalle joustavuutta, toimivapautta ja tuloskeskeistä ajattelua. Tuloksena oli kuitenkin joidenkin saavutettujen hyötyjen lisäksi huomattavia yhteensopivuusongelmia ja paljon kriittistä keskustelua. Sama koskee strategisen johtamisen oppia, johon jotkut lukevat myös NPM:n kuuluvaksi. Koko strategisen johtamisen käsite ja sitä koskeva prosessi pitäisi määritellä uudestaan, jotta sen hyödyntäminen muuallakin kuin yritysten toiminnassa helpottuisi.

Ensimmäisenä strategisen johtamisen kohdalla opin päämäärä pitää päivittää julkishallinnon intressejä vastaavaksi. Tähtäimessä ei ole kilpailuetujen saavuttaminen, vaan legitimitietin. Strategiselta johtamiselta ei siis haeta apua nopeasti muuttuvilla markkinoilla selviämiseksi, vaan kykyä vastata ihmisten muuttuviin tarpeisiin. Tätä kautta voidaan hakea ratkaisua julkishallinnon kokemaan legitimitietti- ja talouskriisiin. Kyse ei siis välttämättä ole niinkään tehokkuudesta, vaan enemmänkin tiedonvaihdosta poliitikkojen, virkamiesten ja kansalaisten välillä. Jokaisen julkishallinnon instanssin pitäisi näin ollen pystyä jotenkin oikeuttamaan ja perustelemaan olemassaolonsa tarpeellisuus, koska julkisen rahoituksen kyseessä ollessa hyödyllisyyttä ei voida mitata asiakkaiden synnyttämällä liikevaihdolla tai hyvällä taloudellisella tuloksella.

Toinen strategisen johtamisen piirre johon kohdistuu muutospainetta, liittyy joustavuuden ja strategisen ketteryyden korostamiseen. Julkishallinto ja erityisesti juuri puolustusvoimat toimii varsin erilaisessa ympäristössä liike-elämään verrattuna. Esimerkiksi poikkeuksellisen pitkäikäisten materiaalihankintojen kautta voidaan joutua tekemään hyvinkin kauas tulevaisuuteen ulottuvia strategisia ratkaisuja, jolloin kyseessä on enemmänkin strateginen suunnittelu, jossa joustavuuden elementti saa väistyä pitkän tähtäimen suunnitelmien ja ennakkoinnin tieltä. Toki joustavuuden elementtiä voidaan korostaa tällaisessakin tilanteessa, mutta sen saama merkitys on aivan erilainen liike-elämään verrattuna.

Esimerkiksi kunnallisia palveluita tai maanpuolustusta ei voi tehtaiden tapaan siirtää Kiinaan tai myydä kannattamattomina. Niille on asetettu joitakin yhteiskunnallisia tavoitteita, joiden toteutuminen vaati merkittävässä määrin myös pidemmän aikavälin suunnittelun hyödyntämistä. Joustavuuden yksioikoisen suitsuttamisen sijaan julkishallinnon kontekstiin voisikin sopia paremmin johtamisfilosofia, jossa yhdistellään strategisen johtamisen joustavia ja suunnittelun staattisempia elementtejä.

5. Yrity maailman strateginen johtaminen – käytännön esimerkkejä

Käytännön tasolla strategia ei koskaan toteudu juuri niin kuin se on suunniteltu. Elävän elämän aiheuttamat odottamattomat esteet, kilpailijoiden toimet ja toimintaympäristön muutos vainoavat jatkuvasti parastakin suunnitelmaa, ja saavat sen osittain vanhenemaan tai kokonaan kumottua ennen jalkauttamista. Ilmiö on tuttu niin sotilas-, kuin siviilimaailmassa, ja liiketaloudessa ja konsulttien parissa onkin lanseerattu termi ”emergentti” strategia tarkoittamaan sellaista strategiaa tai strategian osaa, joka ikään kuin pakottaa itsensä toteuttavaksi ilman suunnittelua. Merkittävä osa kaikesta toteutuneesta strategiasta on emergenttiä, eikä niinkään aiottua, eli ennalta suunniteltua. Usein myös menestystarinat ovat emergenttejä, lähes sattumalta syntyneitä, jotka sitten myöhemmin jälkiviisaudella mahdollisesti muotoillaan suuriksi nerouden ilmentymiksi.

Seuraavassa esitellään neljä yrity maailmaan sijoittuvaa esimerkkiä strategisen johtamisen erilaisista vaihtoehdoista. Pyrkimyksenä on valottaa hieman strategisen päätöksenteon kenttää liike-elämän kannalta ja konkretisoida. Mainitut tapaukset ovat Royal Dutch Shellin selviäminen öljykriisistä, Hondan tunkeutuminen Yhdysvaltojen moottoripyörämarkkinoille, General Motorsin perustama Saturn ja Wal Martin yritysstrategia.

5.1 *Royal Dutch Shell ja skenaarioanalyysi*

Royal Dutch Shelliä pidetään ensimmäisenä suuremmissa mittakaavassa skenaarioanalyysiä soveltaneena suuryrityksenä. 1960-luvulla käyttöönotettu menetelmä herätti huomiota, kun Shell onnistui sen avulla ennakoimaan ja minimoimaan 1970-luvun öljykriisin aiheuttamat vaikeudet, muista öljyntuottajista poiketen. Kyseessä oli siis toimintojen mukauttaminen jo ennen öljykriisiä. Muulta öljynjalostusteollisuudelta meni kaksi vuotta vuoden 1973 öljykriisin tunnistamiseen ja viidestä kuuteen vuotta, että tarpeettoman suuri tuotantokapasiteetti saatiin mitoitettua oikein. Syy tähän oli puhtaasti liiallisessa strategisen suunnittelun toimivuuteen uskomisessa ja siinä, että tasaista kasvua pidettiin itseäänselvyytenä. Kysynnän laskeminen ei ollut edes ajatuksen tasolla mahdollista.

Skenaarioanalyysissä on kyse ajattelun ja keskustelun prosessista, jossa yrityksen johto yhdessä erilaisten asiantuntijoiden kanssa pyrkii hahmottamaan millaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia yrityksellä on odotettavissa. Sen avulla voidaan muodostaa uusi strategia tai tarvittaessa testata vanhaa. Skenaarioiden perustana on joukko epävarmuuksia ja oletuksia, joiden erilaiset lopputulokset synnyttävät mahdolliset tulevaisuuden skenaariot. Kyse on tavallaan strategisesta testikentästä, jossa strategian kelvollisuus arvioidaan ja mitataan tiettyjen tulevaisuuden kannalta merkityksellisten epävarmuustekijöiden kautta.

Shellin kohdalla skenaarioajattelu nojasi vahvasti olemassa olevaan kontekstiin, eli toiminnan pohjaksi valittiin keskeiset toimintaympäristön tekijät, jotka voisivat vaikuttaa onnistumisiin ja epäonnistumisiin. Sen jälkeen pyrittiin tunnistamaan mainittuihin tekijöihin

vaikuttavat seikat, kuten poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ympäristölliset. Lisäksi otettiin huomioon resurssit ja mahdolliset konfliktit. Tarkoitus oli siis arvioida vain niitä tekijöitä, joilla on yrityksen kannalta merkitystä. Mainittujen kehitystrendien kautta pyrittiin tunnistamaan keskeiset epävarmuudet ja muodostamaan niistä yhdistelmiä eli skenaarioita. Tämän jälkeen valittiin yrityksen kannalta merkitykselliset skenaariot ja kehitettiin niitä eteenpäin. Viimeisenä hahmotettiin skenaarioiden aiheuttamat implikaatiot yrityksen strategialle ja toiminnalle. Koska tulevaisuuden ennustaminen on tunnetusti vaikeaa, on mahdollisten skenaarioiden hahmottaminen siihen nähden hyvä vaihtoehto. Skenaarioajat- telun erottaakin suunnittelusta se, että siinä pohditaan mitä tulevaisuudessa saattaa tapahtua sen sijaan, että mietitään mitä tulee tapahtumaan.

Shellin soveltama skenaarioanalyysi poikkesi perinteisestä suunnitelmasta siinä, että yritykselle ei määritelty vain yhtä suuntaa ja reittiä menestykseen, vaan useita vaihtoehtoisia, joista sitten tilanteen tullen valittiin sopivin. Toimintaympäristön muutoksiin onnistuttiin tämän ansiosta reagoimaan nopeasti ja mukauttamaan toiminta uusien vaatimuksien mukaiseksi. Ulkopuolelta tarkasteltuna saattaisi näyttää siltä, että yrityksessä hyväksytään ja jopa rohkaistaan emergentin strategian soveltamiseen, vaikka todellisuudessa taustalla olikin monitahoinen suunnitelma. Mikäli kyseessä on vielä suuri yritys, kuten Shellin tapauksessa, ja skenaarioanalyysiin on mahdollista panostaa, voidaan skenaarioita tuottaa niin paljon, että niiden ulkopuolelle jäävien tapahtumakulkujen toteutumisen todennäköisyys käy hyvin pieneksi. Tällöin emergenssin rooli strategiassa jää hyvin pieneksi ja se toteutuu vain kaikkein yllättävimmissä olosuhteissa.

Toisaalta tilannetta voi katsoa myös siten, että harkinta eri skenaarioihin perustuvien strategioiden välillä olisi nimenomaan emergentin strategian toteutumista. Olosuhteiden kehittyminen tiettyyn suuntaan pakottaa yrityksen johdon valitsemaan tietyn toimintalinjan. Sillä onko kyseinen toimintalinja jo aikaisemmin muotoiltu mahdolliseksi strategiaksi, ei ole merkitystä, koska kyseessä ei ole aiottu strategia. Tämä johtuu puhtaasti skenaarioanalyysin luonteesta. Prosessin kautta voidaan synnyttää joukko mahdollisia skenaarioita, jotka sulkevat toisensa pois ja niiden kaikkien aktualisoituminen strategiassa ei ole mahdollista. Mikäli strategian sisältö ei ole aiottu, on välttämätöntä, että emergentti strategia hyväksytään jollain asteella.

5.2 Hondan emergentti strategia Yhdysvalloissa

Skenaarioanalyysiin verrattuna hyvin erilaisen ja selkeän esimerkin tarjoaa Hondan tunkeutuminen Yhdysvaltojen moottoripyörämarkkinoille 1960-luvulla. Vaikka esimerkiksi arvostettu Boston Consulting Group esitti Hondan toiminnasta myöhemmin 1970-luvulla hyvin toisenlaisia arvioita, jotka perustuivat olettamukseen tarkan ennakkosuunnitelman olemassaolosta ja yrityksen suuruuden tuottamien skaalaetujen hyödyntämisestä, oli kyseessä todellisuudessa puolikaaoittinen lähestymistapa vailla tarkkaa suunnitelmaa ja sen suurempaa analyysia.

Mainittu strateginen suunnitelma oli kyllä yrityksen johdon toimesta laadittu Japanissa ja sen keskeisajatuksena oli tuntuvan markkinaosuuden saavuttaminen suuria moottoripyöriä myymällä. Ennen strategian käynnistämistä yrityksen Yhdysvalloissa toimineet työntekijät tekivät mielenkiintoisen havainnon. Heillä oli tapana kulkea aina töihin hyvin kevyillä skoottereilla ja mopoilla matkakustannusten vähentämiseksi. Moottoripyöräilijät ja jalankulkijat osoittivat suurta kiinnostusta näitä kulkuneuvoja kohtaan. Tämä johti pienten moottoripyörien myyntiin tähtäävän strategian omaksumiseen Yhdysvalloissa, vaikka varsinaista strategista suunnitelmaa ei koskaan muutettu.

Kyseessä on malliesimerkki tapauksesta, jossa organisaatio on laatinut sisällöllisesti täsmällisen ja tarkan strategisen suunnitelman siitä miten toiminnassa edetään, mutta samalla strategian käytännön tasolla hyväksytään emergentin strategian ilmaantuminen. Tällöin laadittu suunnitelma kuvastaa enemmänkin parhaimpansa pidettyä strategiaa, jonka seuraaminen ei kuitenkaan ole välttämätöntä, jos se osoittautuu jostain syystä kestävämmäksi. Käytännössä operatiivisella tasolla tehty havainto konsernitasolla muotoillun liiketoimintastrategian toimimattomuudesta johti Hondan kohdalla kokonaan uudenlaisen strategian omaksumiseen. Useimmissa yrityksissä tällainen alhaalta ylöspäin suuntaava strategiatyöskentely ei ole mahdollista hierarkkisen organisaatorakenteen takia, jolloin useat menestymisen mahdollisuudet jäävät hyödyntämättä.

5.3 Wal Martin yritysstrategia ja General Motorsin perustama Saturn

Kaksi viimeistä esimerkkiä ovat Wal Martin yritysstrategia ja General Motorsin perustama Saturn. Ensimmäisessä mainituista on kyse Yhdysvaltojen suurimmasta yrityksestä, jonka toimiala on päivittäistavarakauppa. Menestykseen johtanut strategia on kokonaisuudessaan erittäin yksinkertainen. Wal Mart luottaa valtavaan kokoonsa, jota ehkä parhaiten kuvastaa kahden miljoonan ihmisen työllistäminen, ja siirtää siitä saadut synergiahyödyt suoraan kuluttajille, mikä näkyy yrityksen suosiossa. Hyödynnettävä strategia on viime kädessä erittäin staattinen ja perustuu ennakolta laaditun suunnitelman mukaiseen aggressiiviseen laajenemiseen ja yrityksen koon kautta saavutettaviin skaalaetuihin.

Wal Martin kiistaton asema on edesauttanut tällaisen hieman jäykänkin strategian omaksumista. Vain näin suurella yrityksellä on mahdollisuus implementoida strategiaa, jossa jokaiseen toimintaympäristön muutokseen ei ole välttämätöntä reagoida strategiaa päivittämällä, vaan toimintaympäristöön ja markkinoihin voidaan jopa pyrkiä vaikuttamaan yrityksen suunnalta. Tämä tarkoittaa emergentin strategian roolin vähäisyyttä.

General Motorsin perustaman Saturnin kohdalla strateginen lähtökohta on aivan toisenlainen. Tarkoituksena GM:lla oli vastata japanilaisten kovaan kilpailuun Yhdysvaltojen automarkkinoilla nimenomaan pienten ja vähän kuluttavien autojen myynnissä. Saturn oli General Motorsin omistama yritys, jota voisi luonnehtia strategiseksi liiketoimintayksiköksi

(eng. strategic business unit), jolle suodaan kohtuullisen laaja autonomia luoda ja toteuttaa oma strategiansa.

Saturnin perustaminen ei ollut lainkaan yksimielinen projekti ja siksi se sijoitettiin maantieteellisesti kauas GM:n päämajasta, jotta haluttuun autonomiaan puuttuminen voitaisiin välttää. Tarkoituksena oli luoda emoyrityksen strategisesta ajattelusta vapaa alue, jossa uusi yritys saattaisi omaksua aivan uusia strategisia toimintatapoja ja innovaatioita, joita emoyritys ei koskaan olisi tullut itse kehittäneeksi. Saturnin harteille uskottiin vähän kuluttavien pienautojen lisäksi useita GM:n kehittämis-, ja uudistamisprojekteja.

Vaikka Saturnin saavutuksia ei koskaan saatu toivotun mukaisesti kunnolla siirrettyä GM:n toimintaan tai strategiaan, ja yritys käytännössä sulautettiin myöhemmin takaisin emoyhtiönsä, on se mainio esimerkki yrityksen strategian kehittämisestä. Vaikka kyseessä olevan yrityksen oma strategia olisikin luonteeltaan ennakoiva suunnitelma, jota päivitetään aina vuoden tai kahden välein, mahdollistaa erillisen strategisen liiketoimintayksikön perustaminen emergentin strategian toteuttamisen mainitulla liiketoiminnan alalla ja mahdollisesti koko yrityksen strategian uudistamisen pitkällä tähtäimellä. Olkoonkin, että tällaisten muutosten tapahtuminen emoyhtiön strategiassa ei ole yleistä, ja vastarinnan määrä voi olla yllättävän suuri, mahdollistaa mainitunlainen menettely tavallaan emergentin ja aiotun strategian yhdistämisen. Useimpien yritysten kannalta parhaat strategiat sisältävätkin sekä etukäteen määritellyjä suunnitelmallisia elementtejä että emergentin strategian mahdollistumisen rajoitetussa määrin.

6. Strategian jalkauttaminen

Jo Sun Tzu totesi, että sotilas voi tietää miten valloittaa silti pystymättä siihen käytännössä. Strategisen suunnitelman laittaminen käytäntöön osoittautuu edelleen organisaatioille tavallisesti paljon vaikeammaksi kuin itse suunnitelman laatiminen. Useat tutkimukset ovat osoittaneet pahimmillaan vain kymmenen prosentin strategioista jalkautuvan suunnitellusti. Suunnitelma on kuitenkin pelkkä paperi niin kauan kuin se ei jalkaudu, eli sitä ei implementoida onnistuneesti. Vain ne osat suunnitelmasta merkitsevät jotain, jotka jalkautuvat.

Konsultit ja tutkijat ovat yrittäneet eritellä strategisen suunnitelman epäonnistumiseen johtavia syitä. Keskeisimpiä syitä on tunnistettu peräti tusinan verran:

1. **Strategiasta ja strategiaprosessista tietämätön johto**, eli ylin johto ei välttämättä edes todenteolla ymmärrä mikä on strategia ja siksi luovat strategian, joka ei ole sitä.
2. **Suunnitelmaan ei ole sitouduttu**, eli kun työntekijöitä ei oteta mukaan strategian luomiseen, he eivät myöskään ”osta” sitä omakseen, jolloin strategiat usein tyssäävät muutosvastarintaan. Usein vastarinta on myös hyvin perusteltua, erityisesti jos ylin johto ei ole harkinnut omasta näkökulmastaan nerokkaan suunnitelman vaikutuksia koko organisaatioon. Tiukka ylhäältä alas johtamistyyli ei sovellu strategiseen johtamiseen.
3. **Suunnitelmaa ei kommunikoida kunnolla**, eli vain pieni osa ihmisistä ylipäänsä saa strategian käsiinsä ja sitäkin pienempi ymmärtää sen. Professori Lawrence G. Hrebniak on kuvannut ongelmaa käytännössä seuraavasti: ”Olen konsultoinut suuria strategisia hankkeita. Kun sitten kuukautta tai paria myöhemmin menen ja kysyn neljä tai viisi kerrosta alempana ihmisiltä miten suunnitelma sujuu, he eivät ole edes kuulleet strategiaohjelmasta.” Tutkimuksissa on ilmennyt, että työntekijöistä mahdollisesti vain 5% tuntee ja ymmärtää yhtiönsä strategian. Ei riitä, että järjestetään väistämätön henkilöstötilaisuus ja julistetaan uusi strategia, minkä jälkeen työntekijät palaavat tekemään sitä mitä aina ennenkin ovat tehneet. Työntekijöiden on myös ymmärrettävä strategia ja erityisesti miten se vaikuttaa heidän omaan työhönsä.
4. **Työntekijöitä ei arvioida tai palkita suunnitelman toteuttamisesta**, eli valtava enemmistö yrityksistä sitoo bonusjärjestelmänsä vain rahallisiin tuloksiin. Myös ihmisten motivointi on usein ollut puutteellista ja onkin muistettava, ettei työntekijää innosta arkirutiineissa lainkaan jokin valtava visio vuosien päässä odottavasta suuruudesta.
5. **Suunnitelma on liian abstrakti**, eli ihmiset eivät pysty arkityössään samastumaan suunnitelmaan tai suunnitelma ei kerro, mihin lyhyen aikavälin käytännön toimiin olisi ryhdyttävä.
6. **Ihmisiä ei laiteta vastuuseen toteutuksesta**, eli kuka toteuttaa minkäkin osan strategisesta suunnitelmasta.
7. **Ylin johto ei kiinnitä huomiota suunnitelmaan**, eli kunhan paperi on luotu, siirrytään takaisin päivittäisiin rutiineihin ja suunnitelma käytännössä unohdetaan. Tutkimuksissa on ilmennyt, että yritysten ylinkin johto keskustelee strategiasta vuotuisen strategian luomisprosessin ulkopuolella hyvin minimaalisesti.

8. **Strategia ei ole selkeä, keskittynyt tai johdonmukainen**, minkä johdosta ihmiset eivät ymmärrä bisneksen prioriteetteja. Painopisteet on oltava selvät, jotta riittävät resurssit ovat saatavissa kun niitä tarvitaan. Se, joka keskittyy kaikkeen, ei keskity mihinkään. Myös johdonmukaisuus on ehdottoman tärkeää, eli se, että laajan organisaation eri tulosyksiköiden omat strategiat ovat linjassa keskenään ja koko korporaation strategian kanssa.
9. **Ehdot muuttuvat ja vanhenevat**, eli strategiaa ei päivitetä vaikka toimintaympäristö muuttuu.
10. **Kunnollinen järjestelmä strategian toteutuksen seuraamiselle puuttuu**, eli organisaatiolla ei ole prosessia, jolla oppia strategiastaan. Kenties suurin täytäntöönpanoa haittaava tekijä on strategian toteutumisen löyhä seuranta johdon toimesta, jolloin implementointi jää varmistamatta.
11. **Strategian vahvistajat eivät toimi oikein**, eli yrityksen kulttuuri, rakenne, prosessit, IT-järjestelmät, johtojärjestelmät jne. eivät ole linjassa strategian toteutuksen kanssa. Erityisesti organisaation kulttuurin vastainen strategia on mahdotonta toteuttaa.
12. **Ihmisiä ajavat lyhyen aikavälin tulostavoitteet**, eli halu tuottaa pikavoittoja osakkeenomistajille on niin suuri, että pitkänajan strategia syrjäytyy päivittäisen taktiikoinnin tieltä.¹⁵

Kaikki edellä mainitut ongelmat ovat tietysti monelta osin käänteisesti vastauksia siihen, miten strategia vastaavasti voitaisiin jalkauttaa. Strategian jalkauttamiselle esitetyt ohjeet ovat kuitenkin yleensä olleet varsin yleisluontoisia: organisaation on oltava kunnianhimoinen, keskittynyt, realistinen, omistautunut, tehokas jne. Tämä kaikki varmasti on totta, mutta ei vielä anna paljoakaan käytännön ohjeistusta. Toisaalta yleispätevän täytäntöönpanomallin – joka toimisi ympäristöstä ja organisaatiosta riippumatta – esittäminen on vaikeaa ja mahdotontakin.

Kuinka siis sulkea strategian ja suorituksen välinen kuilu? Konsulttien mukaan menestyksenkäs strategiaproessi alkaa tietysti strategian luomisesta, jonka on perustuttava vahvasti todellisuuteen. Näin ollen hyvin suorittavat yritykset varmistavat, että heillä on totuudenperäiset tiedot markkinoidensa tilasta ja omasta suorituskyvystään kilpailijoihin nähden, mikä tapahtuu yhdistämällä strategia-, markkinointi-, ja finanssiasiantuntijat arvion tekemisessä. Vain näin voidaan rakentaa realistiset tavoitteet bisnesyksiköille.

Kun strategia on kirjoitettu, on seuraavaksi varmistettava, ettei sen toteutumisen tiellä ole mitään julkilausumattomia esteitä, joita syystä tai toisesta ei johdon yhteisissä kokouksissa tietoisesti tai tiedostamatta tuotu esiin. Tämä tapahtuu parhaiten ylimmän johdon henkilökohtaisissa haastatteluissa, jotka tulee suorittaa jonkun ryhmään kuulumattoman toimesta,

¹⁵ Puolustusvoimia ajatellen edelliset kohdat ovat erityisen haasteellisia, eikä Puolustusvoimilla yksin ole valtaa korjata kaikkia puutteita. Laadimme paljon erilaisia strategioita, jotka eivät oikeasti ole niitä. Työntekijöitä ei perinteisesti juuri sitouteta suunnitelmaan. Strategiaa ei kommunikoida, vaan päinvastoin salataan tehokkaasti. Työntekijöitä ei palkita strategian toteuttamisesta, eivätkä he edes tiedä mitä heidän itse pitäisi strategian eteen tehdä. Strategiaa seurataan laatimisen jälkeen hyvin väljästi, eikä sen seuraamiseen ole kehitetty juurikaan mittareita. Todellista strategiaa, eli puolustuspoliittista selontekoa, päivitetään neljän vuoden välein vaikka tämän pitäisi tarvittaessa olla mahdollista viikottain. Puolustushallinnon rakenne (poliitikot, virkamiehet, sotilaat) on strategiaproessin kannalta erittäin monimutkainen ja vaikeuttaa toteutusta. Korkeimpien päättäjien eli poliitikkojen lyhyen aikavälin tavoitteet ja vaalikaudella annetut lupaukset voivat syrjäyttää pitkänajan strategian jokaisten vaalien jälkeen.

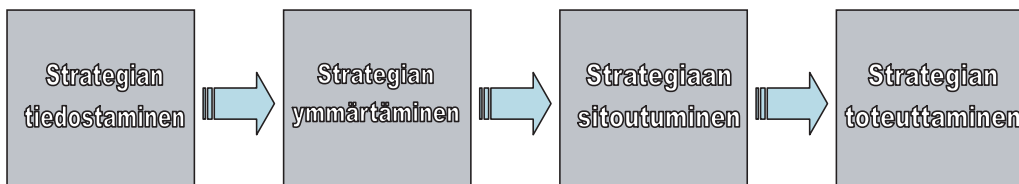
esimerkiksi henkilöstöhallinnon tai ulkopuolisen konsultin. Ryhmätilanteessa on tavallista, ettei tiettyjä varauksia lausuta ääneen mm. koska pelätään muiden reaktioita tai negatiiviseksi leimautumista. Esitettäviä kysymyksiä voivat olla esimerkiksi ”miltä strategia sinusta tuntuu”, ”mitä muuta haluaisit nähdä strategian osana”, tai suora kysymys ”mitä esteitä näet strategian menestykselliselle toimeenpanolle”. Merkittävät esille nousseet kommentit viedään sitten takaisin strategiaryhmän pohdittavaksi, jolloin esteisiin ja ongelmiin mietitään ratkaisut. Tämä on haasteellista ja usein yrityksissä on jäänyt syvällisesti ymmärtämättä mistä strategian ja suorituksen välinen kuilu johtuu, ja siksi johto on hyökännyt ongelman oireita eikä itse ongelmaa vastaan. Menestyäkseen on onnistuttava erittelemään todelliset pullonkaulat ja sitten osoitettava resurssit niiden korjaamiseen.

Kun organisaation johdon strategiasuunnitelma on tarkistettu, on aika yhdenmukaistaa koko organisaation strategiasuunnitelmat, joita bisnesyksiköillä saattaa olla omasta takaa. Jokaisen bisnesyksikön on pohdittava, mitä juuri he ainutkertaisesti voivat tehdä *yhtiön* tavoitteiden saavuttamiseksi. Ideana on, etteivät bisnesyksiköt mittaa omaa menestystään kokonaisuudesta (eli koko yhtiön strategiasta) irtonaisina osina.

Keskeinen edellytys strategian toteutumiselle on sen viestiminen organisaatiossa alaspäin. Jotta strategia voi levitä, on sen ensinnäkin tietysti oltava kaikkien saatavilla. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä, jos strategia jää ymmärtämättä. Strategian muotoilemisen suuri haaste onkin sen yksinkertaistaminen; jotta strategia voidaan viestittää kaikille, sen on oltava selkeä ja tiivis, selitettävissä jopa vain muutamalla rivillä tai kaikkein mieluiten havainnollisella kuvalla. Silti ymmärryskään ei vielä riitä, vaan työntekijät on alatasoa myöten saatava myös ”ostamaan” strategia, eli sitoutumaan siihen. Tämä tapahtuu parhaiten käymällä avoin keskustelu läpi organisaation. Syötettä strategiasta on saatava myös organisaation alatasoilta ja se on otettava huomioon, sillä jos työntekijät tuntevat, ettei heitä kuunnella tai palautettaan arvosteta, he karsastavat strategiaa ja sen implementointi luonnollisesti vaikeutuu. Samoin työntekijöiden on koettava strategialla olevan joku yhteys heidän arkiseen työhönsä. Työntekijöiltä voidaan mm. kysyä:

1. Miten yhtiön strategia ja oman bisnesyksikkömme strategia vaikuttavat työhön, jota sinä teet?
2. Mikä sinun alallasi muuttuu strategioiden vaikutuksesta?
3. Mitä varauksia sinulla on strategioiden suhteen ja miten vastaisit niiden puutteisiin?
4. Kuinka aiot tukea strategioita ja mihin yksityiskohtaisiin toimiin ryhdyt?

Työntekijät on siis kädestä pitäen vietävä läpi seuraavaan prosessiin:



Kuva 4 Strategian jalkauttaminen organisaation alatasolle.

Lopuksi on keskityttävä ohjailemaan synnytettyä ja jo toteutettavaa strategiaa. Tämä tapahtuu mittaamalla, uudelleen arvioimalla ja strategiaa päivittämällä. On löydettävä oikeat painopisteet. Strategian onnistumiseksi on tehtävä tuhansia taktisia päätöksiä ja tekoja, joista kaikki eivät kuitenkaan ole yhtä tärkeitä kokonaisuudelle. Hyvää tulosta tekevä yritys käyttää aikaa prioriteettien määrittelyyn ja sen varmistamiseen, että ne suoritetaan kunnolla. Strategian toteuttamisen vaikeimpia osa-alueita on ymmärtää paljonko syötettä (input) tarvitaan tuottamaan toivottu suoritus (output). Menestyvät yritykset seuraavat reaaliajassa resurssien toimituksia ja niiden tuloksia suhteessa suunnitelmiin, jotta suunnitelmien oletuksia voidaan korjaila ja resursseja ohjata paremmin. Tämä helpottaa suunnitteluvirheiden ja epäonnistuneen suorittamisen havaitsemista – ja ehkäisee niiden sekoittamista toisiinsa.

Strategian seuraaminen on huomattu varsin haasteelliseksi, erityisesti koska pitkään on keskitytty tulkitsemaan vain taloudellisia tuloksia. Niitä seuraamalla on nähty vain se, miten on aiemmin suoriuduttu, eikä sitä, miten hyvin juuri nyt toimitaan ja todennäköisesti tullaan lähitulevaisuudessa suoriutumaan. On siis erittäin tärkeää mitata myös muita muuttujia kuin finansseja. Mittausvälineeksi kelpaa esimerkiksi balanced scorecard, koska siinä on muitakin kuin numeraalisia taloudellisia näkökulmia. Tärkeintä mittauksessa ja uudelleenarvioinnissa on yksinkertaisesti löytää mahdollisimman nopeasti, mikä toimii ja mikä ei, minkä jälkeen johto voi tehdä tarvittavat korjausliikkeet. Tämä prosessi on tehtävä jatkuvasti toistuvaksi rutiiniksi.

7. Strategisen johtamisen tutkimuksen tieteelliset ongelmat

Ongelmalliseksi teoriat strategisesta johtamisesta tekee niiden kirjava tieteellinen taso. Kyse ei useinkaan ole pelkästä tutkimuksesta tai teorioista, vaan myös konsulttibusineksistä, siis myytävistä opetustuotteista. Teorioiden kehittyminen ja uusien käsitteiden muotoutuminen voi olla kiinni puhtaasti rahasta. Esimerkiksi lähes uskonnon asemaan länsimaissa kohonneen tavoitejohtamisen kehittyminen tulosjohtamiseksi ei selittänyt niinkään sisällöllisillä muutoksilla, vaan konsulttien tarpeella saada johtajat uudestaan kursseilleen.

Tätä ongelmaa korostaa myös julkaisujen valtava määrä yhdistettynä niiden usein varsin vähäiseen tieteelliseen painoarvoon. Strategista johtamista koskevassa kirjallisuudessa viljellään paljon vaikuttavia käsitteitä, kuten esimerkiksi ulkoistaminen, joustava työvoima, monitoiminnalliset projektiryhmät ja työntekijöiden voimaannuttaminen, vaikka käsitteiden taustalla ei ole juuri lainkaan empiiristä tutkimusta ja niiden määrittelykin on puutteellista. Paikoitellen strategisessa johtamisessa, tai oikeammin sen alaan kuuluvassa kirjallisuudessa, onkin kyse lähinnä konsulttien jargonista tieteen sijaan.

Tätä korostaa se, että uusien strategisten ratkaisujen kehittäminen lähtee liikkeelle usein edellisten mallien puutteista ja tyytymättömyydestä niihin. Tällaisten ongelmien esiintyminen on kuitenkin erittäin toimialakohtaista ja se, että jokin malli ei toimi yhdellä liiketoiminnan alueella, ei tarkoita sitä, ettei se voisi toimia toisella alueella, koska yritysten kokemat kilpailulliset haasteet eivät suinkaan ole samanlaisia. Kuitenkin lähes kaikki ovat halukkaita hyväksymään aina uusimman mallin, koska vanhan, vaikkakin edelleen toimivan, mallin soveltaminen näyttäisi vanhanaikaiselta ja voisi johtaa kilpailuetujen menettämiseen. Tällainen kehityssuunta tarkoittaa strategisen johtamisen muuttumista tieteestä tuotteeksi.

Toisaalta vaikka skeptisyys strategisesta johtamisesta todellisia hyötyjä ja sen käytännön toteutumista vastaan onkin aiheellista, ei pidä unohtaa, että vähäistenkin positiivisten tulosten saavuttaminen on aina parempi kuin asioiden jättäminen sattuman varaan. Tärkeää olisi hahmottaa onko strategia ilmiö, jonka tieteellinen tutkiminen on mahdollista ja mielekästä, vai enemmänkin managerialistinen työkalupakki liike-elämän organisaatioiden johtajille.

Aikaisemmin mainittua huoleton tapaa hyödyntää ja yhdistellä keskenään erilaisia käsitteitä ilmentää hyvin strategisesta johtamisesta keskeisen tavoitteen, eli kilpailuedun määrittely. Vaikka eri kirjoittajien käsitys määritelmästä onkin varsin yhtenevä, on määritelmän onttoisuus silmiinpistävä. Porterin mukaan kilpailuetu on yrityksen menestyksen keskeinen lähde ja se syntyy yrityksen asiakkailleen luomasta lisäarvosta, joka ylittää sen luomiseen kohdistuneet kustannukset. Samoilla linjoilla on Jay Barney, jonka mukaan yrityksellä on kilpailuetuja, jos se pystyy luomaan tietyillä määritellyillä markkinoilla enemmän taloudellista arvoa kuin kilpailijansa.

Molemmat mainituista määritelmistä nojaavat taloudellisen arvon käsitteeseen. Voidaan kuitenkin kysyä, muuttuuko koko kilpailuedun käsite täysin triviaaliksi, jos sen yhteys yrityksen menestymiseen katsotaan automaattiseksi siten, ettei kilpailuetujen omaamisella voi olla muuta seurausta kuin yrityksen menestys. Grantin määritelmä vain vahvistaa tällaista käsitystä. Sen mukaan markkinoilla kilpailevista yrityksistä yhdellä on kilpailuetu, jos se pystyy saavuttamaan suhteellisesti korkeamman tuoton kuin muut. Samansuuntaista taloudellisen menestyksen ja kilpailuedun yhteyttä painottavat Bowman, Saloner ja Kamensky.

Varsinaisissa strategisen johtamisen opeissa ja niiden tarjoamissa välineissä on havaittavissa ristiriita myös asetettuihin tavoitteisiin, eli kilpailuetujen saavuttamiseen ja voiton tuottamiseen, nähden. Strategian implementoiminen on edelleen erittäin pahasti laiminlyöty alue strategista johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa, ja kaikesta kirjallisuudesta implementaation tutkimus sekä siihen liittyvät viitekehykset ovatkin saaneet osakseen vain murto-osan. Oppaita ja artikkeleita siitä, mitä on hyvä strateginen johtaminen, riittää vaikka kuinka, mutta siitä miten tähän tilanteeseen päästään, ei juuri kirjoiteta. Tilanne on eriskummallinen ottaen huomioon, että implementointi on strategian vaikeampia osia ja myös kohta, jossa yritykset useimmiten epäonnistuvat, koska laadittu strategia on joko liian haastava toteutettavaksi yrityksen toimintaympäristössä tai sitten toteuttamisesta vastaavien henkilöiden kyvyt eivät ole riittävät. Myös suunnitelmien liiallinen yleisluonteisuus vaikeuttaa implementointia.

Yhteenvedon voidaan todeta, että useimmat strategian teorioita tutkivat ovat panneet merkille, kuinka samat opit ja viisaudet kierrätetään kerta toisensa jälkeen, lähinnä nimeä vaihtaen. On sinänsä mielenkiintoista, että tämä käytännössä ylipäänsä onnistuu, eivätkä strategiaopit menetä kiinnostavuuttaan tai uskottavuuttaan. Jos pikkupojalle käärisi joka joulukuun saman leikkiauton uusiin papereihin ja kertoisi, että viime vuoden Bat-auto on nyt Bond-auto, joka vastaa täysin samoihin tarpeisiin mutta entistä ehemmin, syntyisi kuulua vastareaktio. Sen sijaan koulutetut ja paljon kokeneet yritysjohtajat ovat yhä uudelleen valmiit upottamaan rahaan ja kiitoksiin tätä tempua toistavat konsultit. Tempun läpinäkyvyys pakottaa osaltaan pohtimaan, mitkä lopulta ovat strategiaoppien ja niitä ostavien yritysjohtajien perimmäiset motiivit. Onko osittain ehkä vain tarpeen osoittaa, että yritys omaa viimeisintä huutoa olevan strategian ja on näin kehityksen aallonharjalla? Tai haetaanko opeilla ja konsulteilla selkänokaa mahdollisia epäonnistumisia varten, jotta huononkin lopputuloksen jälkeen voidaan osoittaa kaiken kuitenkin tulleen suunnitelluksi ja valmistelluksi yleisesti tunnustetulla tavalla.

Strategiakirjallisuutta:

Ansoff, Igor H. (1984): *Strategisen johtamisen käsikirja*. Suomentanut ja lyhentänyt Markku Lahdenpää ja Matti Lainema. (Alkuteos: *Implanting Strategic Management*.) Otava, Keuruu.

Barney, Jay B. & Clark, Delwyn N. (2007): *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press, New York.

Barney, Jay B. & Hesterly, William S. (2006): *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Becher, Jonathan D. (2005): "Operational Alignment: Bridging the Gap Between Strategy and Execution". *Business Performance Management*, maaliskuu 2007, 11–17.

Bowman, Cliff. (2003): "Formulating Strategy". Teoksessa Faulkner, David & Campbell, Andrew (toim.) (2003): *The Oxford Handbook of Strategy*. Oxford University Press, New York, 410–442.

Carnall, Colin A. (toim.) (1997): *Strategic Change*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Dobson, Paul; Starkey, Kenneth & Rickhards, John (2004): *Strategic Management – Issues and Cases*. Blackwell Publishing, Oxford.

Doz, Yves & Kosonen, Mikko (2008): *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*. Wharton School Publishing, Lontoo.

Faulkner, David & Campbell, Andrew (2003): "Introduction". Teoksessa Faulkner, David & Campbell, Andrew (toim.) (2003): *The Oxford Handbook of Strategy*. Oxford University Press, New York, 1–26.

Goodstein, L. D. & Burke, Warner W. (1997): "Creating Successful Organization Change", teoksessa: Carnall, Colin A. (toim.) (1997): *Strategic Change*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Goldsmith, Arthur A. (1995): *Making Managers More Effective: Applications of Strategic Management*. USAID's Implementing Policy Change Project Working Paper No. 9.

Grant, Robert M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring 114–135.

Grant, Robert M. (2005): *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing, Oxford.

Harrigan, Kathryn Rudie (2005): "Strategic Flexibility in the Old and New Economies".

- Teoksessa Hitt, Michael A. & Freeman, R. Edward & Harrison, Jeffrey S. (toim.) (2005): *Handbook of Strategic Management*. Blackwell Publishing, Oxford, 97–123.
- Hatch, Mary Jo (1997): *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press, New York.
- Heller, Robert (1997): *In search of European excellence: the 10 key strategies of Europe's top companies*. HarperCollins, Lontoo.
- Hrebiniak, Lawrence G. & William, F. Joyce (2005): "Implementing strategy: An Appraisal and Agenda for future Research". Teoksessa Hitt, Michael A. & Freeman, R. Edward & Harrison, Jeffrey S. (toim.) (2005): *Handbook of Strategic Management*. Blackwell Publishing, Oxford, 602–626.
- Joyce, Paul (1999): *Strategic Management for the Public Services*. Open University Press, Buckingham.
- Kamensky, Mika (2000): *Strateginen johtaminen*. Kauppakaari, Helsinki.
- Karlöf, Bengt (2002): *Johtamisen käsitteet ja mallit*, WSOY, Porvoo.
- Kay, John & Mckiernan, Peter & Faulkner, David (2003): "The History of Strategy and Some Thoughts about the future". Teoksessa Faulkner, David & Campbell, Andrew (toim.) (2003): *The Oxford Handbook of Strategy*. Oxford University Press, New York, 27–52.
- Krogars, Marco (2000): *Tulosajattelu puolustushallinnossa – Puolustusministeriön hallinnonalan tulosohejauksen ja –johtamisen nykytilan arviointi*. MpKK, Johtamisen laitos, Helsinki.
- Krogars, Marco (1998): *Sotatieteelliset käsitteet puntarissa – Johtamisen, strategian, operatiotaidon ja taktiikan vertaileva sisällön analyysi*. MpKK, Johtamisen laitos, Julkaisusarja 1, N:o 9, Helsinki.
- Laamanen, Tomi & Kamensky, Mika & Kivilahti, Terhi & Kosonen, Paavo & Laine, Kalle & Lindell, Martin (2005): *Strategisen johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi*. WSOY-pro, Helsinki.
- Lagus, Antti J.; Lillrank, Paul & Helin, Kari (2001): *Johdettu muutos: toiminnan kehittäminen erinomaisissa suomalaisissa organisaatioissa*. Laatu keskus (Salpausselän kirjap.), Helsinki.
- Laitinen, Erkki K. & Leppänen Rolf (2001): *Global Success and the Role of Strategic Steering and Management Accounting Systems*. Publication No 89, Strategic Management Accounting Unit, Vaasan yliopisto/ Levón Institute.

Lähdesmäki, Kirsi (2003): *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen: Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelyistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun*. Acta Wasaensia, Vaasa.

Mankins, Michael C. & Steele, Richard (2005): "Closing the Strategy-to-Performance Gap". *Harvard Business Review*, heinäkuu – elokuu 2005, 5–9.

Melé, Domènec & Guillén, Manuel (2006): *Intellectual Evolution of Strategic Management and its Relationship With Ethics and Social Responsibility*. IESE Business School Working Paper No. 658.

Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel Joseph (1998): *Strategy Safari – The complete guide through the wilds of strategic management*. Prentice Hall, Lontoo.

Moore, James (1996): *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Systems*. John Wiley, Lontoo.

Nag, Rajiv & Hambrick, Donald C. & Chen, Ming-Jer (2007): "What is Strategic management really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field". *Strategic Management Journal*. Vol. 28, 935–955.

Näsi, Juha & Aunola, Manu (2005): *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. Tammer-paino Oy, Tampere.

Näsi, Juha (2006): "Liike-elämän strategiaoppi ja sotilaallinen ajattelu". Teoksessa Huh-tinen Aki-Mauri (toim.) (2006): *Sotilasjohtamisen tiedon kohteet*. Edita Prima, Helsinki, 128–140.

Porter, Michael E. (1991): "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 95–117.

Porter, Michael E. (1980): "The Structural Analysis of Industries". Teoksessa Porter, Michael E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for analysing Industries and Competitors*. The Free Press, New York, 3–33.

Porter, Michael E (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. The MacMillan Press ltd, Lontoo

Prahalad, C.K & Hamel, Gary (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June 79–91.

Rannisto, Pasi-Heikki (2005): *Kunnan strateginen johtaminen: Tutkimus seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina*. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.

- Saloner, Garth & Shepard, Andrea & Podolny, Joel (2001): *Strategic management*. John Wiley & Sons Inc., New York.
- Santalainen Timo (1990): *Resursijohtaminen*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Santalainen, Timo & Huttunen, Pekka (1993): *Strateginen johtaminen julkishallinnossa*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Santalainen, Timo (2006): *Strateginen ajattelu*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Silén, Timo (2006): *Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Sutherland, Jonathan & Canwell, Diane (2004): *Key Concepts of Strategic Management*. Palgrave Macmillan, New York.
- Talwar, R. (1997): "Business Re-engineering – a Strategy-driven Approach". Teoksessa Carnall, Colin A. (toim.): *Strategic Change*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Volberda, Henk W. (2003): "Strategic Flexibility: Creating Dynamic Competitive Advantages". Teoksessa Faulkner, David & Campbell, Andrew (toim.) (2003): *The Oxford Handbook of Strategy*. Oxford University Press, New York, 939–998.
- Wernerfelt, Birger (1984): "A Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, vol 5, 171–180.

SOTILAALLISEN STRATEGIAN PERUSTEITA

Martti Lehto

Strategia on Clausewitzin näkemyksen mukaan oppi taistelujen käyttämisestä sodan päämäärän saavuttamiseen. Sota on väkivallan äärimmäistä käyttöä eikä siinä ole rajoja. Sota ei ole itsenäinen ilmiö ja jokainen sota on erilainen motiiveiltaan ja taustaltaan, jolloin yleispätevän teorian luominen on vaikeaa.

Strategia-käsitettä on käytetty II maailmansodan jälkeen vaihtelevissa yhteyksissä ja vaihtelevalla tavalla. 1990-luvulla suomalaiseen sodankuvaan tuli käsite strateginen isku, jolla hyökkääjä pyrkii nopeasti maamme elintärkeiden toimintojen lamauttamiseen ja alistamaan valtakunnan johdon tahtoonsa.

Persianlahden ensimmäisestä sodasta 1991 alkaen *strateginen ilmaisku*-käsite tuli laajaan käyttöön. Vaikka yksittäisen pommitus- tai rynnäkkökoneen suoritus on miehistön näkökulmasta taktinen, niiden kokonaisuus – ilmaoperaatio – voi muodostaa sodan voittamisen kannalta strategisen kokonaisuuden.

Sodan strategisella tasolla valtio tai koalitio päättää kansallisista tai liittouman turvallisuustavoitteista ja kehittää sekä käyttää kansallisia voimavaroja noiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällä tasolla kootaan yhteen käytettävät sotilaalliset ja muut suorituskyvyt sekä aikaansaadaan strateginen suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategisen suunnitelman mukainen voimavarojen ja suorituskykyjen kehittäminen ja käytön johtaminen on strategista johtamista.

1. Poliitikka, strategia, doktriini ja sota

1.1 Strategian määrittelyä

Mikä tekee päätöksestä/asiasta strategisen? Yleensä strategiselle tason asioille annetaan seuraavanlaisia määrittelyjä:

- koskevat merkittäviä resurssien allokointeja
- ovat vaikeasti peruutettavissa
- vaativat ylimmän johdon osallistumista
- omaavat merkittäviä pitkän tähtäyksen vaikutuksia organisaation menestykselle
- suuntautuvat tulevaisuuteen
- niihin liittyy merkittäviä organisaation eri toimintoja koskettavia seurauksia
- tarve ottaa huomioon merkittävässä määrin organisaation ulkoisen ympäristön tekijöitä

Strategisessa johtamisessa korostuu avoimen sosio-teknisen organisaation johtaminen, johon vaikuttavat organisaation tehtävä ja tavoitteet sekä kulloinenkin toimintaympäristö.

Strategia voidaan jakaa neljään dimensioon: operatiivinen, logistinen, sosiaalinen ja teknologinen. Analyttikkojen mukaan 2000-luvun menestyneissä strategioissa on otettu huomioon kaikki nämä neljä dimensiota. Siihen mikä näistä ulottuvuuksista on kaikkein tärkein, ei ole yleispätevää määrittelyä. Tilanne ja olosuhteet vaikuttavat minkälainen painoarvo on kullakin strategian ulottuvuudella.

Valtioneuvoston selonteossa 2004 Suomen kansallista turvallisuutta lähestytään laajan turvallisuuskäsityksen pohjalta, joka ilmenee kehityspolitiikan, ihmisoikeuspolitiikan, globalisaatiopolitiikan ja lähialueyhteistyön sekä yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen ja sisäisen turvallisuuden toimintalinjauksissa. Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikan päämäärien mukaisesti yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisella osataan pidetään yllä valtiollista itsenäisyyttä, yhteiskunnan turvallisuutta ja väestön elinmahdollisuuksia.

Kenttäohjesääntön mukaan Suomen puolustus voidaan jakaa toiminnan ulottuvuuksien mukaan kansalliseen puolustukseen, Suomen etujen puolustamiseen eurooppalaisessa turvallisuusympäristössä ja kansainväliseen yhteisvastuuseen liittyvien arvojen puolustamiseen. Kenttäohjesääntö määrittelee kokonaisuuspuolustuksen seuraavasti: ”Kaikki ne sotilaalliset ja siviilialojen toimet, joilla turvataan Suomen valtiollinen itsenäisyys sekä väestön elinmahdollisuudet ja turvallisuus ulkoista, valtioiden aiheuttamaa tai muuta uhkaa vastaan”.

YETT:n mukaan valtakunnan sotilaallisella puolustamisella tarkoitetaan yhteiskunnan voimavarojen suunnittelua ja käyttöä Suomeen kohdistuvien sotilaallisten uhkien ehkäisemiseksi ja torjumiseksi.

Mika Aallon (2002) mukaan strategia on yläkäsite kaikelle organisaatiossa tapahtuvalle management-toiminnalle. Hänen mukaansa ”strategian hahmottaminen voi olla jo huomattavasti hankalampaa. Syynä tähän on, että vaikka strategia ymmärretäänkin normaalisti vain organisaation ylätasolla tapahtuvaksi toiminnaksi, tarkastellaan siinä kuitenkin samalla organisaatiota kokonaisuudessaan, jolloin se tätä kautta pitää sisällään niin operatiivisen, taktisen kuin taisteluteknisenkin tason toiminnan”. Aalto jatkaa, ”että oikeastaan kaikki sotateorian aikoinaan omaksumat hierarkiatasot on määritelty sopimuksenvaraisesti, joten rajanvedot niin strategisen ja operatiivisen kuin operatiivisen ja taktisen tason välillä ovat pohjimmiltaan keinotekoisia, koska organisaatiokulttuuri tai -rakenne eivät itsessään sisällä selkeitä perusteita kyseisille jaotteluille. Käsitteiden käyttöönoton tarkoituksena onkin vain helpottaa organisaatiokokonaisuuden hallintaa, vaikka todellisuudessa selkeiden rajojen sijasta kyse on jatkumosta strategiselta tasolta taktiselle tasolle siirryttäessä”.

Hierarkiatasojen sopimuksenvaraisuus näkyy siinä kuinka uusimpaan kenttäohjesääntöön on tehty uusi määrittely strategiselle, operatiiviselle ja taktiselle tasolle. Kenttäohjesääntö määrittelee sotilaallisen maanpuolustuksen johtamistasoiksi: strateginen, operatiivinen ja taktinen. Strategisen tason toimijoita ovat valtion ja puolustusvoimien ylin johto. Puolustusvoimien johto ja Pääesikunta muodostavat operatiivisen johtamistason. Puolustushaarat ja niiden alajohtoportaat ovat taktisen tason johtoportaita.

Mikäli organisaatiota ja strategista johtamista halutaan tarkastella kokonaisuutena, on tärkeää myös ottaa huomioon, ettei pelkkä strategiaan paneutuminen riitä. Organisaation toimintaan vaikuttavat strategian lisäksi ainakin organisaatorakenne ja -kulttuuri, teknologia ja ihmiset.

Strategiassa ilmenee sekä sotataidon että sotatieteen elementit, kun asevoimaa käytetään kansallisten ja kansainvälisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sotilaallinen strategia sotilaallisen voiman käytöstä poliittisten tavoitteiden saavuttamiseksi pitää sisällään tavoitteet, keinot, menetelmät ja riskit.

1.2 Poliittisen ohjauksen, strategian ja doktriinin suhde

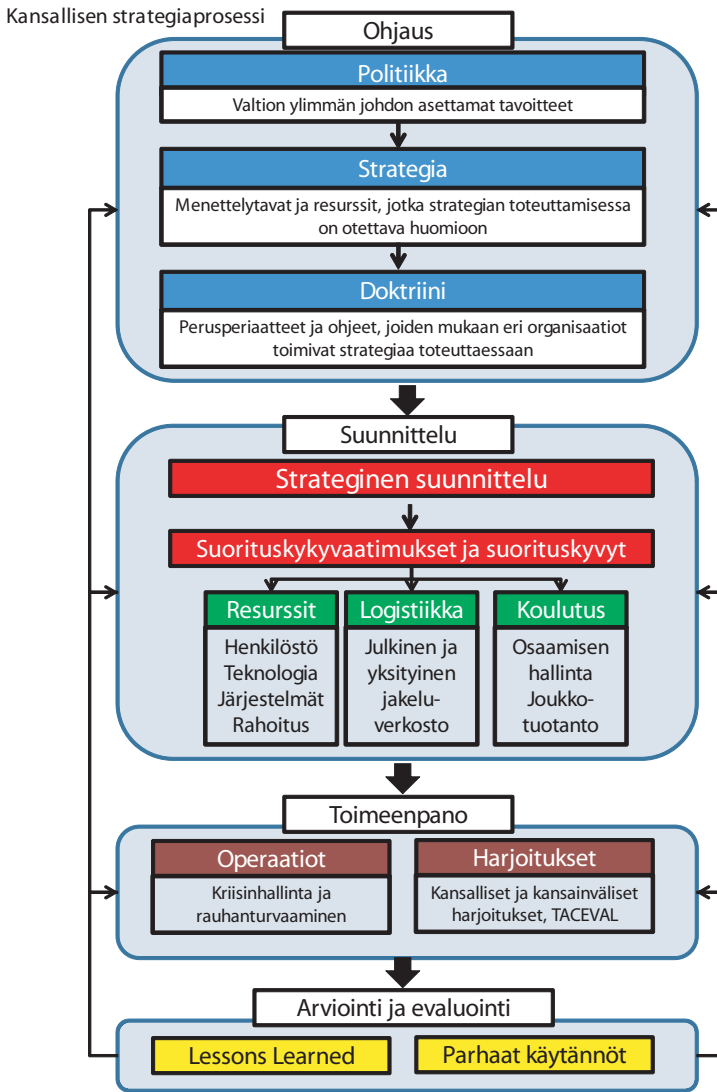
Politiikan (=poliittinen ohjaus), strategian ja doktriinin termejä käytetään usein rinnakkain, vaikka niiden merkitys on erilainen. Ne ovat kuitenkin läheisessä vuorovaikutuksessa toisiinsa. Poliitiikka on ohje, ohjaava tai ohjeita antava. Se kertoo mitä tulee saavuttaa. Se pitää sisällään tietoisien valinnan siitä, millaisia tavoitteita pyritään saavuttamaan ja millaisia ei. Poliitiikka voi muuttua maan johdon muuttuessa, poliittisen harkinnan tuloksena tai taloudellisista syistä. Kansallisella tasolla politiikka ilmaistaan nykyisin Valtioneuvoston selonteissa eduskunnalle. Sotilasoperaatioissa politiikka voi tulla esiin asetetuissa tavoitteissa, mutta myös esimerkiksi voimankäytösäännöksissä (Rules of Engagement, ROE) eli siinä miten voimaa käytetään eri tilanteissa, mitkä ovat sallittuja maaleja ja mitkä eivät ole.

Strategia määrittää miten operaatiot toteutetaan, jotta saavutettaisiin kansallisen turvallisuuspolitiikan tavoitteet. Strategia saa alkunsa politiikasta ja käsittelee laajoja tavoitteita ja suunnitelmia siitä, miten niihin päästään. Se on toimintasuunnitelma, joka yhdistää keinot lopputuloksiin.

Sotilasdoktriini puolestaan esittää miten työ pitää tehdä, jotta sotilaalliset tavoitteet saavutetaan. Se on varasto analysoitua kokemusta ja viisautta. Doktriini kehittyy kokemuksesta ja teoriasta ja keskittyy siihen miten sotilaallista voimaa parhaiten käytetään. Käytännössä, johtajien kehittäessä strategioita tiettyihin tilanteisiin, poliittiset, taloudelliset tai sosiaaliset tekijät saattavat aiheuttaa aivan uusia strategisia lähestymistapoja, jotka muuttavat tai poikkeavat hyväksytystä doktriinista. Esimerkiksi doktriiniin voi sisältyä kauaskantoinen hävittäjätorjunta (Beyond Visual Range, BVR), mutta ROE saattaa kuitenkin vaatia kohteiden visuaalista tunnistamista ennen hyökkäystä, poliittista syistä tai sivullisten uhrien minimoimisen takia. Mikäli politiikka vakavasti vaikuttaa doktriinin soveltamiseen, sotilasjohtajien tulisi selvittää poliittisille johtajille, millaiset seuraukset heidän päätöksillään on. Sota on politiikan väline, joten sotilasjohtajien tulee varmistua, että politiikka hallitsee sotilasvoiman käyttöä strategisella tasolla ja siten sopii heidän operaatioihinsa.

Kansallisen turvallisuuden strategisen johtamisen prosessi voidaan jakaa neljään kokonaisuuteen: ohjaus, suunnittelu, toimeenpano sekä arviointi ja evaluointi. Strateginen johtaminen on jatkuva prosessi, jossa sen eri vaiheissa saadut palautteet toimivat syötteinä prosessille.

Oheisessa kuvassa on esitetty sotilaallisen turvallisuuden strategiaproessi.



Kuva: Kansallinen strategisen johtamisen prosessi

1.3 Sodankäynnin hierarkia

Kuten luvussa 1.1 todettiin, sota on tyypillisesti jaettu kolmeen tasoon: strateginen, operationaalinen ja taktinen. Tason määrittelyyn ei vaikuta käytettävä aseistus tai operaation osallistuva joukko, vaan haluttu vaikutus. Ilma-aluksen ilmasta-maahan operaatio voi olla strateginen, operatiivinen tai taktinen riippuen suunnitellusta kohteesta ja saavutetusta vaikutuksesta tai tuloksesta.

Strategia tähtää lopputuloksiin, joten siksi strategiset tulokset määrittävät tämän tason. Yleisesti sanottuna strateginen taso sodassa ottaa kantaa siihen, MIKSI ja MILLÄ taistelemme ja MIKSI vihollinen taistelee meitä vastaan. Toisessa päässä on sodan taktinen taso, missä yksittäiset taistelut taistellaan. Vaikka vaikutukset voidaan kuvata strategisella tai operatiivisella tasolla, kuvataan toiminnot aina taktisella tasolla. Lyhyesti määriteltynä taktinen taso sodasta käsittelee sitä MITEN me taistelemme. Strategisen ja taktisen tason välissä on operatiivinen taso. Tällä tasolla tärkeät operaatiot suunnitellaan, johdetaan, ylläpidetään, arvioidaan ja mukautetaan, jotta voidaan saavuttaa strategiset tavoitteet operaatioalueilla.

Nämä toiminnot sisältävät enemmän tilaa ja aikaa kuin taktinen taso. Operatiiviset vaikutukset kuten ilmanherruus tai informaatioylivoima, asevoiman paikallinen tuhoaminen, taistelukentän eristäminen tai vihollisen strategisen johtamiskyvyn lamauttaminen tai häirintä ovat keinoja, joilla operatiivinen taso tukee strategisia päämääriä. Asevoiman käyttö operatiivisella tasolla määrää MITÄ vastaan toimimme, MILLÄ strategialla, MISSÄ järjestyksessä ja KAUANKO se kestää.

2. Organisaatorakenteista ja -kulttuurista

2.1 Määrittelyjä

Organisaatio voidaan määrittellä ihmisistä koostuvaksi yhteisöksi, jonka toiminnalla on jokin tavoitteellinen tarkoitus. Organisaatioon liitetään sellaisia käsitteitä kuin kokonaisuus, kasvu, differentiaatio, hierarkisuus, dominanssi, kontrolli, kilpailu jne. Organisaation luonteeseen kuuluu, että suhteellisen yksinkertaiset systeemiset rakenteet ovat organisaation alimmalla tasolla ja organisaation kompleksisuus kasvaa mentäessä organisaation ylärakenteisiin. Organisaatiota voi tarkastella sen ympäristön, kulttuurin, sosiaalisen ja fyysisen rakenteen sekä sen käyttämän teknologian kannalta.

Organisaatiotyyppien ja erilaisten organisaatioympäristöjen lisäksi organisaatioita voidaan tarkastella kuvaamalla niiden rakennetta. Organisaatorakenteet heijastavat usein myös organisaation mekaanisuuden tai dynaamisuuden astetta. Puolustusvoimissa käytetään klasista linja-esikuntaorganisaatiomallia. Organisaatiolla on selkeä hierarkia, jossa ylimpänä on johto, jonka alle sijoittuvat eri toimintoja toteuttavat osastot.

Puolustusvoimien operatiivisen johtamisen malli perustuu mahdollisimman hyvään tilannekuvaan, verkostopuolustuksen johtamisyhteyksiin ja palveluihin, operaatioiden suunnitteluun ja toimeenpanoon, koulutettuun henkilöstöön, esikuntien muodostamiin tilanteenmukaisen rakenteen omaaviin suunnittelu-, operaatio- ja tiedustelukeskukseen ja tarvittaviin tietovarantoihin.

Schein (1987) määrittelee organisaatiokulttuurin sosiaalisesti rakentuneeksi kontekstiksi, joka muodostaa perustan koko organisaation toiminnalle. Organisaatiokulttuuri kuvaa organisaation arvoja ja normeja, jotka luovat jäsenten keskuuteen yhteisesti sovitun käsityksen (= pelisäännöt) siitä, mikä on organisaation tehtävä ja miten organisaatiossa tulisi käyttäytyä. Arvot ja yhteiset tulkinnat perustuvat mentaalisiin malleihin, jotka voidaan määrittellä yksilön käsitteelliseksi ja toiminnalliseksi tiedoksi tai tietämykseksi. Organisaatiokulttuuri on erityisen merkityksellinen pyrkiessämme ymmärtämään sosio-tekniisissä yhteisössä tapahtuvia, joskus selittämättömiä ja jopa irrationaalisia asioita.

Scheinin (1969) mukaan ”organisaatio on työn ja toimintojen jakamisen sekä arvovallan ja vastuun hierarkian avulla toteutettua joidenkin yksilöiden toiminnan järkipäistä kordinoimista jonkin selvästi ilmaistun yhteisen tarkoituksen tai päämäärän saavuttamiseksi”. Tämä kuvaa hyvin puolustusvoimien organisaation olemassaolon tarkoitusta.

Juuti (1989) määrittelee organisaation ihmisten muodostamaksi yhteistoimintajärjestelmäksi tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. Organisaatio on väline, jonka avulla eri yksilöiden työt ja panos kootaan yhteen ja näin saadaan tulos, jota kukaan ei voisi saada aikaan yksinään.

2.2 **Organisaation rakenne**

Jokaisella organisaatiolla on rakenne, jolle on määritelty toiminnot ja niiden väliset suhteet. Näistä käy ilmi myös ihmisten väliset roolit. Rakenne on luotu ihmisten ja ihmisryhmien yhteistyötä tukemaan sekä selkiyttämään työnjakoa. Organisaation rakenne muotoutuu pitkälti ympäristön vaatimuksista. Jos ympäristö on nopeasti muuttuva, on organisaatorakenteen oltava joustava. Yleensä organisaation johto määrittää rakenteet, jotta voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet.

Organisaatiossa työ, valta ja kommunikaatiovastuu on jaettu eri ihmisten kesken. Jakoperusteisiin vaikuttavat organisaation tavoitteiden luonne ja käytettävät keinot. Organisaatiolla on yksi tai useampia kontrollielimiä (valtakeskuksia), joissa toimivat ihmiset ohjaavat organisaatiota kohti päämääriä ja muotoilevat organisaation toimintaa joustavuuden lisäämiseksi. Puolustusvoimien strategisesta johtamisesta vastaavat puolustusvoimain komentaja ja Pääesikunta hänen johtoesikuntanaan.

Organisaatio on sosio-tekninen järjestelmä, jolla on tietyt tavoitteet ja sen jäsenten tiedostama, tarkoituksellisesti luotu rakenne. Organisaatioista puhuttaessa on käsitteellisesti erotettava sen rakenne (structure) ja toimintaprosessit (process). Rakenteen katsotaan tavallisesti muodostuvan seuraavista osatekijöistä:

- tehtävarakenne: tehtävät ja suoritukset, jotka on sovittu kohdennettaviksi organisaation jäsenille ja yksiköille (= työnjako).
- raportointi- ja ohjaussuhteet organisaation jäsenten, ryhmien ja näiden esimiesten välillä (= hierarkia).
- koordinoitijärjestelmät, lähinnä erilaiset informaatio- ja ohjaustoiminnot, joita tarvitaan muodostamaan organisaation jäsenten ja eri yksiköiden erillisistä suorituksista toisiinsa niveltävä kokonaisuus (= kommunikaatio).

Prosesseilla tarkoitetaan eri osista ja vaiheista koostuvia toimintaketjuja, joihin organisaation eri yksiköt ja jäsenet osallistuvat. Rakenne viittaa organisaation varsin pysyviin ja kiinteisiin ominaisuuksiin, jotka ovat tulosta osaksi tietoisesta organisoinnista ja osaksi yhteisössä itsekseen tapahtuvasta organisoitumisesta.

2.3 **Organisaatiomalleja**

Organisaatiomalleja on useita. Linjaorganisaatiossa jokaisen esimiehen on pystyttävä käsittelemään alaistensa kaikkia ongelmia, ja myös ratkaisemaan niitä (yleistyönjohtajuus). Linjaorganisaation ongelmaksi muodostuu kuitenkin se, ettei asiantuntemusta voi saavuttaa kovinkaan helposti usealla eri alalla.

Linja-esikunta-organisaatio edustaa kehittyneempää muotoa linjaorganisaatiosta. Siinä jokaisella työntekijällä on vain yksi määräyksiä antava esimies, mutta useita neuvoa-antavia ja palveluksia suorittavia asiantuntijoita, jotka palvelevat koko yritystä. Linjaosastot työskentelevät suoraan päämäärien toteuttamiseksi, kun taas esikunnat ovat tukiyksiköitä.

Linja-esikunta-organisaatioon liittyy myös tietoa-aspekti, jonka mukaan esikunnissa työskentelevät ovat specialisoituneet omaan erikoisalaansa. Tällöin voi olla vaarana vieraantuminen organisaation todellisista tarpeista (teoria ja käytäntö eivät kohtaa). Tätä vaaraa voidaan lieventää kaikkia henkilöstöryhmiä koskevalla tarkoituksenmukaisella tehtäväkierrolla puolustusvoimien eri organisaatiotasolla.

Kenttäohjesääntö määrittelee Suomen kansallisen turvallisuuden päätöksenteko- ja johtamisrakenteen. Johtamisrakenne voidaan jakaa hallinnolliseen johtamisrakenteeseen ja sotilaalliseen johtamisrakenteeseen. Hallinnollinen johtamisrakenne käsittelee maanpuolustuksen keskeisiä asioita, jossa toimijoina ovat eduskunta, tasavallan presidentti, valtioneuvosto, puolustusministeriö sekä puolustusvoimain komentaja ja Pääesikunta. Sotilaallinen johtamisrakenne muodostuu puolustusvoiman komentajasta ja hänen alaisistaan puolustushaarakomentajista ja Maanpuolustuskorkeakoulusta sekä Pääesikunnasta ja sen alaista laitoksista ja palvelukeskuksista.

2.4 Organisaation johtamiskulttuuri

Ajateltaessa organisaatiota kulttuurina siirrytään aineellisesta organisaatiokäsityksestä aineettomaan käsitykseen. Tämän näkemyksen mukaan organisaatio koostuu jäsenistä, joita ympäröivä todellisuus on sosiaalisesti rakentunut. Organisaation jäsenet jakavat tämän todellisuuden. Kulttuurin ja ympäröivän todellisuuden jakaminen perustuu elementteihin, joita ovat artefaktit, symbolit, arvot, normit sekä uskomukset.

Hofsteden (1992) mukaan organisaatiokulttuuri on aineeton, mutta sitä voidaan kuvata konkreettisemmin seuraavien ulottuvuuksien avulla:

1. **Prosessi- vs. tuloskeskeinen kulttuuri.** Ovatko keinot ja prosessit tärkeämpiä kuin lopputulokset vai päinvastoin?
2. **Työntekijä- vs. työtehtäväkeskeinen kulttuuri.** Onko työtehtävän suorittaminen tärkeämpi kuin työntekijän hyvinvointi?
3. **Yritys vs. työtehtävä samaistumiskohteena.** Samaistuvatko työntekijät enemmän organisaatioon vai laajemmin työalaansa?
4. **Avoin vs. suljettu organisaatio.** Onko organisaatio avoin muutoksille ja uusille ajatuksille?
5. **Löyhä vs. tiukka valvonta.** Kuinka toimintaa suunnitellaan ja seurataan?
6. **Normatiivinen vs. käytännönläheinen kulttuuri.** Painotetaanko toiminnassa menettelytapoja ja sääntöjä vai asiakaskeskeisyyttä?

Puolustusvoimat on omalla kotisivullaan määritellyt organisaatiokulttuuriaan. Kotisivuilla todetaan, että

”puolustusvoimien organisaatiokulttuuri on varsin lähellä siviilimaailmaa, vaikka puolustusvoimien tehtävät sekä sotilaskulttuuri siihen omat mausteensa tuovatkin. Keskeisiä periaatteita ovat oikeudenmukaisuus, rehti avoimuus ja vuorovaikutus. Puolustusvoimien työntekijöillä on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä sekä kehittää itseään. Kouluttautumista ja oman osaamisen kehittämistä arvostetaan ja tuetaan. Myös puolustusvoimien työilmapiiri on tutkitusti hyvä.

Puolustusvoimien organisaatiokulttuurissa on useita positiivisia puolia. Tutkimusten mukaan henkilöstö arvostaa esimerkiksi hyvää työilmapiiriä, joustavia työaikoja ja liikuntamahdollisuuksia.”

2.5 Organisaation oppiminen

Organisaation kyky vastata tulevaisuuden haasteisiin perustuu sen kykyyn oppia. Yritysten menestystekijöitä tarkastelevat tutkimukset korostavat myös organisaation oppimista. Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990) esittävät, että organisaation menestyminen perustuu seuraaviin tekijöihin:

- kollektiivinen oppiminen organisaatiossa, eri tuotantotaitojen koordinointi ja integrointi
- työn organisointi ja arvojen viestiminen
- viestintä sekä organisaatorajat ylittävä kiinnostus omaan työhön
- innovointi.

Rainer Peltoniemen (2007) mukaan ”oppiva organisaatio kehittää jatkuvasti toimintaansa ja luo omaa tulevaisuuttaan ylläpitämällä ja kehittämällä ydinosaamistaan toimintaympäristön vaatimalla tavalla”. Strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa tarvitaan puolustusvoimien strategian ja vision yhdistämistä käytännön kehittämistoimenpiteiksi. Oppivan organisaation toimintamalli on puolustusvoimillemme tulevaisuuden menestystekijä myös strategisen johtamisen näkökulmasta.

Peter Senge (1990) nostaa esille viisi keskeisintä tekijää, joihin organisaation kyky oppia perustuu:

1. **Systeemiajattelu (Systems Thinking)**, jonka mukaan organisaatio on kokonaisvaltainen systeemi. Todellisuus ei muodostu vain lineaarisista vaikutussuhteista, vaan toisiinsa liittyvistä ja toisiinsa vaikuttavista prosesseista.
2. **Henkilökohtainen hallinta (Personal Mastery)**, eli jokaisella yksilöllä on oltava mahdollisuus vaikuttaa omaan kasvuunsa ja oppimiseensa.
3. **Mentaaliset mallit (Mental Models)** ovat usein tiedostamattomia oletuksia, jotka perustuvat yleistyksiin ja mielikuviin toimintaympäristöstämme. Nämä voivat olla esteenä organisaation jäsenille osallistua muutos- ja kehityshankkeisiin.
4. **Yhteinen visio (Building Shared Vision)**. Tavoitteena on luoda yhteinen kuva tulevaisuudesta. Yhteinen käsitys visioista löytyy avoimella vuorovaikutuksella johdon ja työntekijöiden välillä.
5. **Tiimioppiminen (Team Learning)**. Perustana on yhteinen dialogi, joka johtaa yhteiseen ajatteluun ja tulkintaan todellisuudesta.

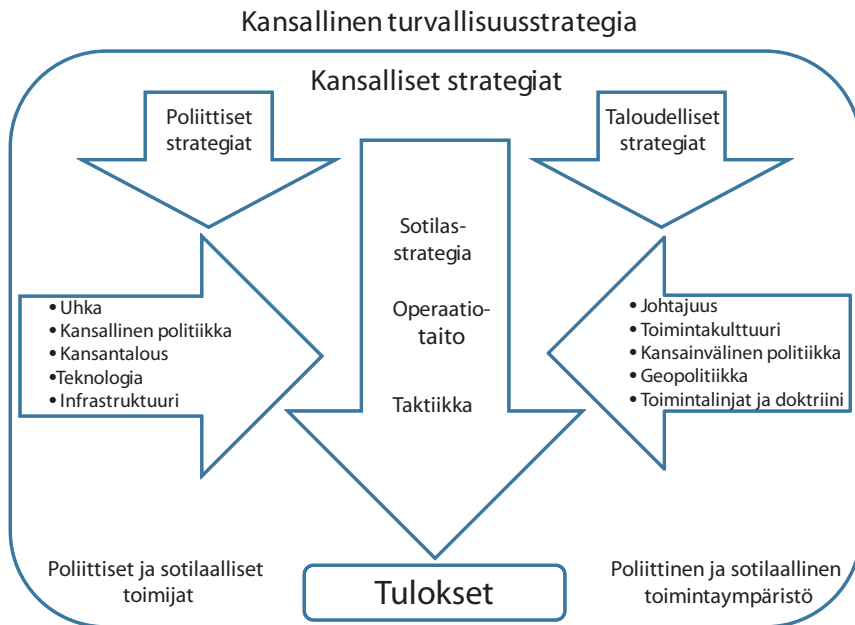
Oppiva organisaatio tarvitsee näitä tekijöitä voidakseen olla innovatiivinen. Sengen ajatus lähtee ihmiskeskeisyydestä ts. organisaation kehittymisen ja oppimisen esim. parhaiden käytäntöjen kautta tulee lähteä organisaation jäsenistä eikä organisaatorakenteista.

Peltoniemen väitöskirjan (2007) mukaan oppivassa organisaatiossa painotetaan erilaisia kehittämistoimenpiteitä, joilla voidaan edistää organisaation kehittymistä. Hänen tutkimuksessaan käsitellyistä teorioista ja malleista nousivat esiin seuraavat johtavat periaatteet ja painopistealueet:

- yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen saavuttaminen sekä käsitteiden luominen ja integrointi osaksi organisaation muuta toimintaa
- osaamisenäkökulman integroiminen osaksi organisaation kokonaistoimintaa
- osaamisen johtamisen ajattelu- ja toimintatapamallin luominen
- osaamisen johtamisella nostetaan organisaation aineettoman pääoman johtaminen samalle tasolle organisaation muiden tekijöiden kanssa
- organisaation ydinosamisen määrittäminen
- osaamisen systemaattinen kehittäminen
- osaamisen hallinnan rakenteiden sekä osaamisarkkitehtuurin luominen ja kehittäminen

3. Strategisen johtamisen prosessi

Monet ulkoiset tekijät rajoittavat ja mutkistavat sotilasstrategista päätöksentekoa aina kansallisista tavoitteista strategiaan taistelukentällä (taktiikka) asti. Näiden ulkoisten tekijöiden luettelo, joista monet ovat täysin strategian tekijän hallinnan ulkopuolella, on lähes loputon. Siihen kuuluvat ainakin: uhan luonne, sisäinen ja kansainvälinen politiikka, kansantalous, yleinen teknologia, fyysinen ympäristö ja geografia, sekä kulttuuriperintö. Kuvassa on esimerkinomaisesti näitä vaikuttavia tekijöitä. Kunkin tekijän vaikutus riippuu olosuhteista.



Kuva: Kansallisen turvallisuusstrategian toimintaympäristö

Taloudelliset tekijät ovat erittäin merkittäviä kansallisen strategian tasolla, koska valtion budjettiin liittyy vahva toiminnan ja tehtävien ohjaamismahdollisuus. Samalla tavalla taloudelliset tekijät vaikuttavat myös sotilaalliseen strategiaan, koska joukkojen suorituskyvyn kehittämisen keskeinen tekijä on käytettävissä olevat varat.

Kansallinen turvallisuusstrategia on se prosessi, jolla valtion turvallisuustavoitteet realisoituvat muiden tavoitteiden ja arvojen joukosta. Strategiaprosessin rooli on tuottaa ne keinot, joilla lopputuloksiin tai tavoitteisiin on mahdollista päästä. Nämä keinot määritellään kansallisten valtamekanismien avulla. Ne voidaan jakaa poliittisiin, taloudellisiin ja sotilaallisiin instrumentteihin.

Maan strateginen kulttuuri on yhdistelmä historiallista kokemusta, geopolitikkaa ja poliittista perinnettä ja näistä muodostunut kansalaisten asenne puolustusvoimia kohtaan. Puolustusvoimien historialla on erittäin suuri merkitys kansalaisten maanpuolustusmyönteisyydelle, eli kunkin valtion asevoimilleen antama rooli perustuu yhteiseen kokemukseen.

Strategisen johtamisen kehittämiseksi tarvitaan tutkimusta, julkista keskustelua ja eri tahojen vuorovaikutusta sekä sitoutumista, jotta strategiaprosessia voidaan parantaa ja saada vastaamaan tulevaisuuden tarpeita. Niiden, jotka toimivat asevoimissa, julkishallinnossa ja akateemisessa maailmassa täytyy aktiivisesti arvioida tätä kehitystä, kyseenalaistaa esitettyjä oletuksia ja tarjota luovia vaihtoehtoja, jotka auttavat kohtaamaan tämän päivän ja tulevaisuuden monimutkaisia haasteita globaalissa toimintaympäristössä.

Puolustusvoimien prosessityössä vuosina 2001–02 määriteltiin puolustusvoimien pääprosessit kolmella tasolla sekä rakennettiin malli, joka tuo prosessit osaksi puolustusvoimien johtamista. Raportin mukaan lähtökohtana sotilaallisen maanpuolustuksen suunnittelulle on valtion johdon asettamat turvallisuus- ja puolustuspoliittiset linjaukset ja arviot puolustusvoimien toimintaympäristön kehittymisestä. Sotilaallisen maanpuolustuksen suunnittelun lopputuloksena on puolustusjärjestelmän rakentamisen, ylläpidon ja toiminnan perusteet. Suorituskyvyn rakentamisessa ja ylläpidossa tuotetaan puolustusjärjestelmän suorituskyky pohjautuen annettuihin perusteisiin. Suorituskyvyn käytössä hyödynnetään puolustusjärjestelmän suorituskykyä tilannekuvan muodostamiseen, valmiuden säätelyyn ja uhkien torjuntaan.

4. Strategisesta johtamisesta

4.1 Tekniikan vaikutus

Sotilasteknologialla on ollut suuri vaikutus modernin taistelukentän ominaispiirteisiin. Parantunut liikkuvuus ja kommunikaatio, jotka ovat tarjolla lähes kaikille yksiköille, ovat muokanneet taistelukenttää enemmän kuin Clausewitz olisi osannut uneksiakaan. Monien asiantuntijoiden mielestä tämä trendi jatkuu myös tulevaisuudessa. Teknologia tulee valtaamaan alaa ja sillä korvataan sotilaita taistelukentällä.

Perinteisesti asevoimien vastaus kasvaneeseen teknologiamäärään on suurempi toimintojen keskittäminen. Toimintoja keskittämällä ei voida optimoida teknologian tuomia etuja. Kun operaatioiden nopeus kasvaa, samalla kasvaa myös prosessoitavan informaation määrä ja päätöksenteon nopeus, jotka edelleen kasvattavat siirrettävän datan määrää. Elämme keskeillä informaatiovallankumousta. Voimme kerätä informaatiota enemmän ja nopeammin kuin koskaan aikaisemmin. Nyt tarvitaan päätöksenteon vallankumousta eli tapaa hyödyntää kerättyä informaatiota. Sitä pitää lajitella, arvioida ja toimia oikeaan aikaan ja tehokkaasti. Ratkaisu löytyy organisaation ja kulttuurin muutoksesta, jossa maksimoidaan informaation arvo ja siten tuotetaan parempi kyky tehdä päätöksiä. Informaatioajan verkottuneissa organisaatioissa asevoimat tarvitsee sekä tiedon kokoamisen että hajautetun päätöksenteon tuomat edut.

4.2 Aikakäsitteen muutos

“ . . . A good plan violently executed now is better than a perfect plan next week.”
– Kenraali George S. Patton, Jr.

Eräs taistelukentän vaikeimmin hallittavista tekijöistä on aika. Suuri määrä nopeita operaatioita edellyttää johtajilta entistä tehokkaampaa kykyä kommunikoida suoraan operaatioissa olevien joukkojen kanssa. Moderni taistelukenttä vaatii kykyä nopeasti muuttaa toiminnan painopistettä, jotta voidaan säilyttää aloite omissa käsissä. Tämä edellyttää, että nykyiset johtamisrakenteet, järjestelmät ja toimintatavat on sopeutettu muuttuneen taistelukentän olosuhteisiin.

Tulevaisuuden taistelukenttä on muuttuvampaa, hajautetumpaa, tarkempaa ja toiminnaltaan nopeampaa. Seuraava taulukko kuvaa muutosta OODA-Loopin näkökulmasta, joka sodankäynnissä on tapahtunut kuluneiden parin vuosisadan aikana.

	1700-luku	I MS	II MS	Persianlahti	Tuleva sota
Havainnointi	Kaukoputki	Lennätin	Radio	Lähes reaaliaika	Reaaliaika
Orientaatio	Viikkoja	Päiviä	Tunteja	Minutteja	Jatkuva
Päätös	Kuukausia	Viikkoja	Päiviä	Tunteja	Välitön
Toiminta	Vuoden ajan mukaan	Kuukausi	Viikko	Päivä	Tunti tai vähemmän

Taulukko 1 Tapahtunut muutos OODA-Loop- näkökulmasta

Vallitsevan käsityksen mukaan taistelussa pyritään voittoon iskemällä vastustajan kriittisiin kohteisiin strategisella, operatiivisella ja taktisella tasolla koko taistelukentän syvyydessä. Taistelussa on kyettävä ylläpitämään liikettä, löydettävä vihollisen kriittiset kohteet sekä iskettävä niihin nopeasti, yllättävästi ja keskitetyllä voimalla. Voitto voidaan saavuttaa ylläpitämällä vastustajaa nopeampaa operatiivista ja taktista taistelutempoa.

John Boydin (kts. Boyd: Organic Design, 1987) nopean transientti-teorian mukaan voittaaksesi taistelun, sinun on toimittava nopeammassa tempossa kuin vastusta. Johtamisen nopeus ei ole ainoa menetystekijä, vaan myös johtamisen toteutustapa on tärkeä. Tavoitteena on päästä vastustajan mielen ja päätöksentekoprosessin sisälle. Johtajan tulee kehittää riittävä ymmärryksen taso muuttuvassa ympäristössä, jotta havainnointi-, orientaatio- päätös- ja toimintavaiheet voidaan toteuttaa optimaalisesti. Kaikki tämä tarkoittaa vallankumousta ajan suhteen. Aikaisemmin oli mahdollisuus toimia clausewitziläiseen tapaan taktinen-operatiivinen-strateginen-tasojattelu mukaisesti, koska jokaiselle tasolle löytyi selkeä aikaperspektiivi. Kun tätä ei enää ole, myös tasorakenne käy epävarmaksi; ts. koska sodankäynnin tempo on nopeutunut, myös organisaation johtamisen on nopeuduttava.

Alla eräs esimerkki Irakin sodasta vuonna 2003, joka havainnollistaa aikakäsitteen muutosta:

21. maaliskuuta 1.Panssaridivisioonan esikunta (Iso-Britannia) antoi viisi erilliskäskyä Basran valtaamisoperaatiota varten. Divisioonan erilliskäskyssä oli sanottu substanssista hyvin vähän ja se oli päivätty huhtikuun 6. päivänä klo 08.15. Basran kaupunki romahti aamupäivällä 6.4., H-hetkeksi oli määrätty 02.15. 7.Panssariprikaatin operaatiokäsky oli päivätty samalle päivälle kello 06.00, jossa oli myös maininta, että ”muutamat käskyssä määritellyt asiat ovat ehkä jo tapahtuneet”.

Huhtikuun 21. päivänä valmistui 1.panssaridivisioonan lopullinen 4.vaiheen operaatiokäsky: normaalipaksuisena mutta aivan liian myöhään. 1.Merijalkaväkidiivisi-

oonan kommentti tapahtumista: ”suunnittelusykli oli kaukana varsinaisen toiminnan jäljessä, jota edessä olevat komentajat johtivat. Oma divisioonan esikunta tuotti pitkiä erillis- ja operaatiokäsikyjä, jotka saavuttivat liian myöhään rintamakomentajat, jotka olivat jo edenneet seuraavaan vaiheeseen”.

Tehokkailla TVJ- järjestelmillä ja lyhentämällä päätöksentekosykliä taistelutempo on saatu nopeutettua. Nopealla sensor-to-shooter-syklillä voidaan tuottaa taistelualueelle tulivoimaa nopeasti ja kohdistaa se keskitetysti haluttuihin kohteisiin. Tämä toimintatapamalli toimii, mikäli vastustajan toimintalogiikka perustuu samaan ajatteluun. Mikäli vastustajalle aika on ehtymätön resurssi, yhä nopeampi sodan tempo ei olekaan modernin asevoiman ylivoimatekijä.

Strategisella tasolla aikatekijä on muuttunut. Tästä esimerkkeinä ovat sodat Irakissa ja Afganistanissa. Aika toimii irakilaisten ja afganistanilaisten vastarintataistelijoiden hyväksi. Sitä heillä on rajattomasti, länsimailla ei. Persianlahden ensimmäisestä sodasta 1991 alkaen länsimaiden sotilasstrategia on perustunut lyhyeen sotaan sekä vähäisiin tappioihin omille joukoille ja siviileille. Kaikilla asevoimilla, jotka toimivat aseellisissa kriisinhallintatehtävissä tai sodassa oman alueensa ulkopuolella, on aina halu palata kotiin. Poliittiset syyt estävät valtioiden osallistumisen pitkittymisen alueensa ulkopuolisiin sotilaallisiin operaatioihin. Vietnamin sodan pituisiin kriiseihin länsimaat eivät enää ole valmiita, joten aika on vastarintataistelijoiden ylivoimatekijä.

5. Tulevaisuuden haasteita

”Panta rhei kai ouden menei.”

”Kaikki virtaa, mikään ei pysy paikallaan.”

Filosofi Herakleitos (535–475 eaa.)

5.1 Strategisen muutoksen johtaminen

Strategisella johtamisella tavoitellaan strategista muutosta. Carr & Hard & Trahan (1996) esittävät, että muutos on ”ihmisten, resurssien ja kulttuurin aikaansaama prosessi, joka siirtää organisaatiota uuteen suuntaan”. Hyvin yksinkertaistettuna kysymys on organisaation siirtymisestä positiosta a positiioon b. Millainen on muutoksen luonne? Onko se hitaasti päivittäin tapahtuvaa vai suuria muutoksia kerralla sisältävää ja voidaanko loppuasetelma (End State) määritellä?

Muutoksella voidaan nähdä sekä evolutionaarisia että revolutionaarisia ominaisuuksia. Davies (2001) antaa muutokselle ominaispiirteiksi jatkuvuuden, evolutionaarisuuden, revolutionaarisuuden, kompleksisuuden, väistämättömyyden ja ennustettavuuden. Muutos on jatkuvaa kaikkialla inhimillisessä elämässä. Tämä ei ole uusi ajatus, sillä kreikkalainen filosofi Herakleitos (535 – 475 eaa.) uskoi, että koko maailma on jatkuvassa muutoksen tilassa; aineellisessa maailmassa ei voi olla mitään pysyvää. Hänen mielestään muutos on todellista ja pysyväisyys vain harha. Tuntemme hyvin myös sanonnan ”ei ole mitään muuta pysyvää kuin muutos”. Emme voi siis strategisessa johtamisessa hyväksyä mitään pysyvää olotilaa.

Muutoksen evolutionaarisuudella tarkoitetaan muutosta, joka on vähittäistä ja lyhyellä aikavälillä muutokset ovat pieniä. Muutokseen valmistautumiseen ja toimeenpanoon on riittävästi aikaa. Revolutionaarinen muutos on luonteeltaan dramaattisempaa ja kaoottisempaa. Yleensä se saavuttaa organisaation ja ihmiset valmistautumattomina. Tällaisessa tilanteessa muutoksen kohteena olevista tuntuu, että toiminta on reaktiivista ja heidän kontrollinsa ulkopuolella. Muutoksen luonteeseen kuuluu myös yleensä vahva epäsuhta resurssien ja tehtävien toimenpiteiden välillä.

Muutokseen liittyy kompleksisuus, jota yksilöt tai organisaatio eivät voi täysin hallita. Strategisen johtamisen tavoitteena on hallita mahdollisimman tehokkaasti muutoksen eri tekijöitä, mutta asioiden kompleksisuus ja epävarmuustekijät tekevät siitä mahdotonta. Muutos on myös väistämätöntä; emme voi sitä välttää. Joillakin saattaa olla halu pysäyttää aika ja saada jokin asia säilytettyä muuttumattomana. Muutossyklit ovat väistämätön osa inhimillistä elämää ja kehitystä. Strategisen johtajan rooli on löytää tie läpi näiden väistämättömien muutosaaltojen, ja -sykliin.

Muutoksen luonteeseen kuuluu myös, että huolimatta siitä kuinka hyvin organisaatio tai johtaja valmistautuvat muutokseen, niin aina kohdataan sekaannusta, konflikteja, oikeaa ja väärää informaatiota sekä muita häiriötekijöitä. Muutoksen ennustettavuus tarkoittaa sitä,

että muutossykliin kuuluu aina muutospiste, muutosta edeltävä jakso, varsinainen muutosjakso sekä muutoksen huippu. Mitä suurempi on muutosaaltojen intensiteetti, sitä vaikeampi muutosta on hallita ja johtaa. Johtajien ja organisaation tavoitteena tulee pitää muutoksen intensiteetti mahdollisimman matalana. Tällä tavoin voidaan vähentää muutoksen turbulentsisuutta ja hektisyyttä.

Organisaation evoluutiossa toteutetaan jatkuvasti muutoksia, joilla selviydytään arjen tilanteista ja varaudutaan tiedossa oleviin tuleviin haasteisiin. Puolustusvoimien vuotuinen suunnitteluprosessi tuottaa strategisen tason ohjausta, jolla tulosityksiköt voivat toteuttaa tehtäviään.

Yhdysvaltain asevoimien kehittämisen yhteydessä on tuotu esille käsite asevoimien muutoksen vallankumouksesta (Revolution in Military Affairs, RMA). Keegan (1993) on kuvannut sodankäynnin evoluution sisältävän revolutionaarisia muutoskohtia. Muutokset voivat koskea yksittäistä laitetta, järjestelmää tai toimintaideaa. Esimerkkeinä laitteista ovat lentokone ja panssarivaunu I MS:ssa tai tutka II MS:ssa. Saksan salamasotaa ”Blitzkrieg” voidaan pitää hyvänä esimerkkinä systeemisestä vallankumouksesta.

Toisen maailmasodan jälkeen ydinase edusti vallankumouksellista asetta, järjestelmää sekä sodankäyntitapaa. Tämän päivän vallankumouksen katsotaan liittyvän informaatioaikaan. Tänä aikana informaatioteknologia on tuonut aivan uusia laitteita, järjestelmiä ja mahdollisuuksia toimia taistelukentällä. Maalle, ilmaan ja avaruuteen sijoitetut uudet tiedustelu-, valvonta- ja johtamisjärjestelmät (C4ISR), älykkäät täsmäaseet, globaalipaikannus ja miehitettämättömät maa-, meri- ja ilma-alukset ovat esimerkkejä uusista laitteista ja järjestelmistä. Informaatiosodankäynti eri osa-alueineen edustaa sodankäynnin uusinta vallankumousta. 1990-luvulta alkaen käydyissä sodissa (Persianlahti, Kosovo) on käytetty hyväksi näitä RMA: N tuomia laitteita ja menetelmiä.

Informaatiotekniikan (elektroniikka ja tietotekniikka) jatkuvan kehittymisen seurauksena on syntynyt trendi, jossa aikaisemmin strategisella tasolla käytetyt järjestelmät ovat vuosikymmenessä siirtyneet operatiiviselle tasolla ja siitä osin jopa taktiselle tasolle. Esimerkiksi sopii internetin kehitys. Vuonna 1980 sitä ei ollut olemassa ja vuonna 2000 siitä oli tullut merkittävin globaali informaatiojärjestelmä, jossa asevoimat olivat merkittävästi mukana. Informaatiosodankäynti kehittyä ja toteutuessaan muuttaa doktriinia, organisaatioita, teknisten järjestelmien perusteita sekä korostaa tiedon jakamista, tiedon siirtoa ihmisten ja materiaalin sijaan (uusi logistinen aikakausi), yhteistoimintaa eri tasojen välillä, itsesynkronoituvia joukkoja, organisaatioiden vähentämistä ja nopeampaa taistelutempoa sekä maa-, meri- ja ilmaulottuvuuden lisäksi avaruusulottuvuuden lisääntymistä.

Strategisen johtamisen haasteena on kyetä selviytymään revolutionaarisista muutoksista. Selviytyminen edellyttää muutoksen seurantaan ts. tilannetietoisuutta ja oikea-aikaista päätöksentekoa. Revolutionaarisia muutospiikkejä voidaan madaltaa oikeaan aikaan toteutetuilla toimenpiteillä. Haasteena on estää useiden muutostarpeiden kasautuminen lyhyelle aikavälille, jolloin organisaation mahdollisuudet muutosten toteuttamiselle ovat rajalliset. Tällöin myös muutosvastarinta on suurimmillaan.

Puolustusministeriön strategiassa 2025 kuvataan niitä muutostekijöitä, joita Suomella on edessään tulevaisuudessa: ikäluokkien pienentyminen, globaalin energiatalouden muutos, teknologian kallistuminen, globaalin maailmantalouden muutokset, muutokset kansainvälisen politiikan suurvalta-asetelmassa, uudet turvallisuusuhat.

Valtioneuvoston kanslian asettaman Turvallisuuspoliittisen seurantaryhmän 2008 raportissa todetaan, että ”puolustusvoimat ovat merkittävien kehittämishaasteiden edessä, koska tiedossa on suuria hankintatarpeita 2010-luvulla (maavoimat), 2020-luvulla (merivoimat) ja 2030-luvulla (ilmavoimat). Samalla puolustusmateriaali kallistuu merkittävästi. Suurten hankintatarpeiden rinnalla on todettavissa, että ikäluokat pienenevät 2010-luvulta. Tämä johtanee tarpeeseen arvioida puolustusvoimien rakennetta 2010-luvun jälkipuoliskolla”.

Strategisen johtamisen periaatteiden mukaisesti puolustusvoimia organisaationa tulee kehittää sopeutumaan näkyvissä oleviin muutoksiin. Päätöksenteon siirtäminen tulevaisuuteen ei yleensä tuota optimaalista tulosta. Jatkuvan muutoksen maailmassa saattaa tulla kiusaus ajatella, että muutosta on mahdotonta hallita tai kontrolloida. Näin ei tilanne ole, kun ajatellaan muutoksen olevan organisaation tilan siirtymistä tilasta toiseen. Jokaisen strategista muutosta suunnittelevan tulee siis suunnitella organisaation siirtymisestä tilasta toiseen. Vaikka muutoksen kokoon, ajoitukseen ja intensiteettiin voi olla vaikea vaikuttaa, niin se miten organisaatio suhtautuu tai kohtaa muutoksen on sellaista, jota voidaan johtaa ja johon voidaan vaikuttaa. Avain on muutoksen ennustettavuudessa. Kun ymmärretään muutospiisteet, aallon pohja ennen muutosta ja muutoksen huippu, niin strategian suunnittelijat voivat kehittää strategisen tilannetietoisuuden siitä, miten organisaatio voi liikkua muutoksen aaltojen läpi. Tätä tietoisuutta voidaan käyttää siinä, miten asioita ja ihmisiä voidaan yhdistää muutosta lähestyttäessä.

Strategisen johtajan on ymmärrettävä muutoksen luonne voimana, jonka avulla organisaatio voi uudelleen organisoitua tehokkaimmalla ja vähiten traumaattisella tavalla. Optimaalinen tilanne on silloin, kun organisaatio ymmärtää muutoksen luonteen, jolloin se voi ennakoida tai ennustaa muutoksen suuntaa ja vaikuttavuutta ennen kuin muutos tapahtuu ja siten hyödyntää aallon voimaa, eikä taistella sitä vastaan.

5.2 Talouden vaikutus strategiseen johtamiseen

Taloudelliset tekijät ovat erittäin selkeitä vaikuttimia strategiaprosessissa. Näitä vaikutuksia voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: strategisen tason talouden reunaehdot ja joukko-osasto-tason taloudelliset toimintaedellytykset. Asevoimien kasvaessa, sodankäynnin monimutkaistuesssa ja teknologian lisääntyessä taloudellisista resursseista ja puolustusvälineiteollisuuden resursseista on tullut yhä tärkeämpiä modernille armeijalle. Tämä tilanne on vahvistunut erityisesti teollisen vallankumouksen jälkeen ja taloudellisten voimavarojen merkitys on edelleen vahvistunut nykyisen elektroniikan ja huipputeknologian aikana.

Kylmän sodan jälkeinen kehitys maailmassa ei ole johtanut sotilasmenojen pienentymiseen, vaan menot ovat jatkaneet tasaista kasvua. 1990-luvulla maailman sotilasmenojen yhteen-

laskettu summa putosi vuositasolla 1200 miljardista dollarista noin 800 miljardin dollarin tasolle. Tuolla tasolla se pysyi vuosituhannen vaihteeseen, jonka jälkeen sotilasmenot ovat alkaneet jälleen tasaisesti kasvaa. Tällä hetkellä puolustukseen käytetään kaikkiaan noin 1 300 miljardia dollaria.

Tilastokeskuksen tietojen mukaan Suomen puolustusmenot vuonna 2004 olivat 1,4 prosenttia bruttokansatuotteesta, millä sijoituimme EU-maiden joukossa 16. sijalle. Suomessa on valittu linja, jonka mukaan kolmannes puolustusbudjetista käytetään sotavarustehankintoihin. Puolustusmateriaalin 7–10 % vuosittaisen teknisen kallistuman vuoksi hankintabudjetin reaalin ostovoima puolittuu 10 vuodessa. Asejärjestelmien teknistymiseen ja kallistumiseen liittyvät ongelmat koskevat kaikkia valtioita. Puolustuskäytössä on kyse aina suhteellisesta edusta ja tulevaisuudessa menestyvät sellaiset asevoimat, jotka voivat investoida uhkaympäristöönsä nähden suhteellisesti vastustajaa enemmän suorituskykynsä kehittämiseen ja ylläpitoon.

5.3 Teknologian vaikutus strategiseen johtamiseen

Viimeisen vuosisadan ajan asevoimat ovat pyrkineet hankkimaan teknologisia ratkaisuja sodankäynnin ongelmiin. Tieteen kehitys kaikilla aloilla, varsinkin 1900-luvun loppupuoliskolla, on kiihdyttänyt yhä kehittyneempien laitteiden ja järjestelmien hankintaa. Tämä on tarkoittanut, että teknologiasta on tullut muutoksen driveri. 90-luvulta alkaen asevoimien muutoksen on eniten vaikuttanut teknologia. Teknologian kehittymisen perusteella on uudistettu sekä asevoimien organisaatioita että sotavarustusta. Teknologiakehittämisen vaikuttavuus jatkuu ja tämän päivän uusia tutkimuskohteita ovat mm. nano- ja biotekniikan sotilaalliset sovellukset.

Ilma- ja avaruusteknologioissa on tapahtunut viime aikojen suurin kehitys ja sillä on ollut myös merkittävä vaikutus sotilasstrategiaan. Ilma- ja avaruusjärjestelmät ovat luoneet mahdollisuuden tarkalle paikannukselle ja täsmäaseiden käytölle. Teknologian kehittyminen ei ainoastaan tuota entistä tehokkaampia aseita vaan niiden käyttö vähentää omia tappioita ja aiheuttaa vähemmän vahinkoa sivullisille. Teknologian kehitystä on pidettävä myönteisenä, koska uudet ratkaisut ovat ratkaisseet osan taistelukentän ongelmista. Tilanne on tästä huolimatta johtanut yhä kasvaviin vaatimuksiin sodankäynnin tehokkuuden lisäämisestä, samalla kun omien ja sivullisille aiheutettujen tappioiden tulisi vähentyä. Epäilemättä huipputeknologia-aseet ovat tuottaneet mahdollisuuksia, joista vain uneksimme muutama vuosikymmen sitten.

Vaikka moderni teknologia on usein osoittautunut tärkeäksi menestystekijäksi taistelukentällä, sen arvoa voidaan korostaa liikaa, sen riskejä vähätellä ja sen kustannukset jättää ottamatta huomioon. Jos me tutkimme teknologian ja sodan suhdetta kriittisesti, voimme löytää useita tekijöitä, joiden tulisi ainakin varoittaa meitä, kun etsimme uusi huipputeknisiä ratkaisuja. Teknologian hallussapito ei takaa sen tehokasta käyttämistä. Modernin sodankäynnin historia sisältää lukuisia tapauksia, joissa huipputeknologiaa on hukattu. Toisessa maailmansodassa saksalaiset eivät osanneet hyödyntää suihkumoottori- ja rakettitekologis-

ta etuaan. Jos he olisivat keskittyneet suihkuhävittäjien tuottamiseen, liittoutuneiden pommituskampanjat olisivat kärsineet suurempia tappioita.

Vastustaja voi saavuttaa saman teknologisen tason, jos on käytettävissä tarpeeksi aikaa ja rahaa. Teknologiset edut perustuvat fysiikan lakeihin, joten ei ole olemassa pysyviä teknologia salaisuuksia, ainoastaan väliaikaisia teknologian tuomia etuja. Jopa ilman omaa tieteellistä, taloudellista tai teollista infrastruktuuria voidaan tuottaa huipputeknisiä aseita. Vastustaja voi hankkia niitä liittoutumaltaan, kannattajiltaan tai asekauppiailta. Tärkeintä on ymmärtää, että teknologinen etu on suhteellista. Etu on olemassa vain, jos etumatka vastustajaan voidaan säilyttää. Etumatkan säilyttäminen on teknologisesti ja taloudellisesti yhä haastavampaa.

Klassinen esimerkki on Yhdysvaltain strategisen tiedustelukoneen U-2 alas ampuminen Neuvostoliiton ilmatilassa 1.5.1960. Yhdysvallat oli jo neljän vuoden ajan lentänyt strategisia tiedustelulentouja Neuvostoliiton alueella ilman, että tiedustelukoneita oli voitu torjua ilma- tai hävittäjätorjunnalla. Lennot lennettiin noin 20 kilometrin korkeudessa, jonne Neuvostoliitto ei torjunnallaan ollut aikaisemmin yltänyt. Vuodesta 1959 sillä oli käytössään korkeatorjuntaan suunniteltu ilmatorjuntaohjus SA-2 Guideline. Ilmatorjunta ampui 14 ohjusta, joista yhdellä saatiin osuma ja kone tuhottua. Yhdysvaltain teknologinen etu oli kurottu umpeen.

Teknologiaa vastaan voidaan myös taistella tai se voidaan estää. On erittäin turhauttavaa mikäli vastakeino on helppo ja halpa. Esimerkiksi silppu, yksinkertaisesti alumiinifoliopaloja, oli ensimmäinen vastatoimi tutkaa vastaan toisessa maailmansodassa. Se on edelleen tehokas vastatoimi. Teknologiaa vastaan voidaan taistella myös ovelalla taktiikalla ja strategialla. Tilanne Afganistanissa ja Irakissa osoittaa, että kehittynyt teknologia ei toimi, kun vastustaja valitsee terrori-iskuihin perustuvan sissitaktiikan.

Teknologia ei välttämättä toimi taistelukentällä niin hyvin kuin odotamme. Monia huipputeknologisia järjestelmiä ei ole testattu taistelutilanteissa. Vaikka kuinka testaamme, simuloimme ja harjoitteleme, emme silti pysty luomaan sitä kaaosta, kompleksisuutta ja kuolemanpelkoa, jota on taistelukentällä. Todellisuudessa eteemme tulee usein ennakoimattomia tilanteita, jotka merkittävästi haittaavat asejärjestelmiemme tehokasta käyttöä, vähentäen teknologisen etuamme tai jopa poistaen sen. Teknologia voi tuoda merkittävää etua taistelukentällä, mutta pitää kuitenkin ottaa huomioon, että teknologinen etu on helposti särkyvää, häviävää ja voi jossakin vaiheessa kääntyä vastustajan eduksi.

Kehittyneen huipputeknologian avulla voidaan voittaa taistelu ja jopa sota, mutta rauhan saavuttamiseen se ei välttämättä riitä. Irakissa, Afganistanissa tai palestiinalaisalueilla vastarintataistelijat eivät kykene voittamaan sotaa, mutta he voivat estää rauhan saavuttamisen ja ylläpitää kaaosta lähes loputtomasti. Nykyaikaisessa asevoimien kehityksessä on painotettu tulivoimaa, liikkuvuutta ja valvontakykyä. Irakissa ja Afganistanissa liittoumaa vastaan taistelevien ylivoimatekijöitä ovat ketteryys, yllätys, paikallisväestön tuki ja ennen kaikkea aika. Irakin kaupunkien sokkeloissa ja Afganistanin vuoristoissa vastustaja on löytänyt ratkaisuja teknologiaavajeesensa.

6. Johtopäätöksiä

Organisaation on koko ajan muututtava, jotta se pystyisi kehittymään. Sen täytyy sopeutua mahdollisimman hyvin niin sisäisiin kuin ulkoisiinkin tekijöihin. Muutosvalmiutta voidaan pitää organisaation oppimisen perusedellytyksenä. Organisaation avoimuutta voidaan tarkastella eri yhteistyömuotojen kehittyneisyyden kautta, sillä yhteistyömuotojen kehittyneisyys kuvaa sisäisen ympäristön avoimuutta. Tästä esimerkkinä on yhteistyön kokonaisvaltainen sujuvuus. Ilmapiiri, jossa yhteistyö on kehittynyt olennaiseksi tavaksi toimia, edistää organisaation tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Organisaatio tarvitsee siis avoimen toimintatavan, jossa painotetaan henkilöstön osaamista ja luodaan hyvät edellytykset yhteistyölle.

Strategisen johtamisen merkittävin haaste on löytää tie läpi muutosaaltojen, ja -sykliin. Johtajien ja organisaation tärkeimmät tehtävät ovat muutosten riittävä ennakointi ja valmistautuminen muutosaaltoihin siten, että muutosten intensiteetti pysyy mahdollisimman alhaisena. Tällä tavoin voidaan vähentää muutoksen kielteisiä vaikutuksia henkilöstölle ja koko organisaatiolle.

Strategisen johtamisen haasteiksi muodostuvat tulevaisuudessa taloudellisten resurssien ennakoitavuus, suorituskykyjen kehittämisen kohdentaminen maanpuolustuksen kannalta oikeisiin painopistealueisiin, ja organisaatiotasojen rakentaminen vastaamaan käytettäviä johtamismalleja.

Strategisen johtamisen suunta on Service Centric Defence, jolloin osa suorituskyvyistä hankitaan keskitetyiltä palveluntarjoajilta. Tämä tarkoittaa strategisen palveluverkon johtamista eli palveluiden saatavuuden ylläpitämistä kaikissa uhka-, ja kriisimalleissa.

Strategiset operaatiot tullaan johtamaan joint-operaatioina, joka tarkoittaa joint-kyvyn kehittämistä ja tarvittaessa joint-organisaatiotasojen (Joint Command Structure) tarkistamista ja uusien luomista. Strateginen johtaminen edellyttää organisaatioiden joustavuutta ja joukkojen modulaarisuutta.

Päätöksenteossa korostuu tilannetietoisuuden kehittäminen siten, että voidaan tehdä oikeita päätöksiä oikea-aikaisesti. Kaikilla tasoilla johtamisessa ja päätöksenteossa tarvitaan sekä keskittämistä että hajautusta. Tärkeimpiä päätöksiä on määrittää oikeat päätöksenteon tasot ja tilanteen niin vaatiessa poistaa kitkaa aiheuttavia välijohtamistasoja. Teknologian avulla voidaan tuottaa yhä tehokkaampi hajautettu tilannetietoisuus strategiselta tasolta aina etulinjan taistelijaan saakka.

Strategista johtamista on kehitettävä kokonaisvaltaisesti, ei vain sen osia. Jokaista elementtiä on kehitettävä toisiinsa kytkeytyneinä kokonaisuuksina. Jonkin osan kehittäminen vääristää tasapainoa (harmoniaa) ja jopa estää kehitettävän kohteen tavoitteeseen pääsemisen. Tarvitaan strategisen johtamisen (management), johtajuuden (leadership) sekä organisaatiorakenteen ja -kulttuurin yhteistä ja vuorovaikutteista kehittämistä.

LÄHTEET

Aalto Mika, Kokonaisvaltaisen tutkimustyön erityispiirteet, teoksessa: Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteen filosofiset perusteet ja menetelmät, MPKK:n Johtamisenlaitoksen julkaisusarja 2, artikkelikokoelmat N:o 9, Helsinki 2002

Air Force 2025, Air University Press, Maxwell Air Force Base, Alabama, August 1996

von Bertalanffy Ludvig., General System Theory, George Braziller, New York, 1969

Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J., Managing the Change, McGraw-Hill, New York, USA, 1996

Clausewitz Karl von, Sodankäynnistä, Art House, 1998

Davies Murray, Commanding Change, War Winning Military Strategies for Organizational Change, Praeger Publisher, Connecticut, USA, 2001

Drew Dennis M., Snow, Donald M., Making Twenty-First-Century Strategy – An Introduction to Modern National Security Processes and Problems, Air University Press, Maxwell Air Force Base, Alabama, November 2006

Feldmann Josef, Krüger Paul, die Systematik der strategischen Führung, ASMZ Nr. 1, Januar 2007

Garstka John J., Force Transformation: Challenges and Opportunities, presentation to Network Enabled Capabilities 2007, 24 Sep 2007, VTC to Geneva, Switzerland

Grünig Rudolf, Swierczek William, Comparative Lessons in Military Command and Business Management, ASMZ Nr. 8, August 2008

Euroopan turvallisuuskehitys ja Suomen puolustus, Valtioneuvoston selonteko eduskunnalle 17.3.1997

European Defence Agency, An initial Long-Term Vision for European Defence Capability and Capacity Needs, 2006

Hofstede, Geert, Kulttuurit ja organisaatiot: mielen ohjelmointi, WSOY, Helsinki, 1992

Joint Pub 1–02, Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms, 1 December 1989

Juuti, Pauli., Organisaatiokäyttäytyminen, Keuruu, Otava, 1989

Lehto Martti, Space as a New Sphere of Future Information Warfare, 8th Australian Information Warfare & Security (IWAR) Conference, Edith Cowan University, Perth, Australia, 3.12.2007

Keegan John, Sodankäynnin historia, Ajatus Kirjat, Helsinki, 1993

Kenttäohjesääntö, Yleinen osa: Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet, Helsinki 2007

Laszlo Ervin, The Systems View of the World, Hampton Press Inc., 1996

Miller, C.B., USAF TACS Battle Management: Preparing for High Tempo Future operations, United States Air Force, 1997

Operations and Organization, Air Force Doctrine Document 2, 2 April 2007

Peltoniemi Rainer, Suomen puolustusjärjestelmän ydinsaamisalueet ja niiden muutoshasteet mahdollisessa Nato-jäsenyydessä, Maanpuolustuskorkeakoulun Koulutustaidon laitoksen julkaisusarja 2, tutkimuksia no 17, Helsinki 2007

Prahalad, Coimbatore Krishnarao & Hamel, Gary, The core competence of the corporation, Harvard Business Review, 1990

Puolustusjärjestelmien kehitys – Sotatekninen arvio ja ennuste 2020 STAE, osa 2, Pääesikunta, Helsinki 2004

Puolustusvoimien kotisivu, <http://www.mil.fi/tyojakoulutus/tyoskentely/tyoskentelypvssa.dsp>, käytetty 27.7.2008

Puolustusvoimien prosessityön vaiheen 2 loppuraportti, 16.8.2002

Shaud John A., The Requirement for a Future Strategy, Strategic Studies Quarterly, Vol 2, Fall 2008, Nr 3

Schein, Edgar, H., Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Ekonomia-sarja, Weilin&Göös, Helsinki, 1987

Schein, Edgar, H., Organisaatiopsykologia, Jyväskylä, Gummerus, 1969

Senge Peter, The Fifth Discipline, The art and practice of the learning organization, New York, Doubleday, 1990

Storr Jim, Network Enabled Capabilities 2007: Exploring Situational Awareness and Decision Superiority in NEC Environment, Geneva, 25th to 26th September 2007

Suomen turvallisuus- ja puolustuspoliitiikka 2004, Valtioneuvoston selonteko 6/2004

Tilastokeskus, www.stat.fi/tup/tietotrendit/tt_10_06_puolustusmenot.html, käytetty 30.8.2008

Tieto ja viestintä organisaatiossa – opintojakson opintomateria. Oppimateriaali on tuotettu Viestintätieteiden yliopistoverkoston verkko-opetusta varten 2004 ja päivitetty 2005, www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/tvo.htm

Turvallisesti tulevaisuuteen, Puolustusministeriön strategia 2025, Helsinki, 6.7.2006

Turvallisuuspoliittinen seurantaryhmä 2008, raportti, Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 8/2008, Helsinki, 27.6.2008

US Air Force Basic Doctrine, Air Force Doctrine Document 1, 17 November 2003

Vanhala S., Laukkanen M., Koskinen A., Liiketoiminta ja johtaminen, KY-palvelu, Helsinki, 2002

Wikipedia

Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategia, Valtioneuvoston periaatepäätös 23.11.2006

OSA II

Alatutkimushankkeet

PLM maineenhallinta 2008 – tutkimushankkeen raportti

Jarmo Rinne

Haastatteluosan koordinointi ja toteutus:

Minna Tiili

Tutkimukseen osallistuneet haastattelijat:

Riikka Henttonen,

Hanne Huvila,

Saija Juslén,

Ulla Jäntti,

Heikki Kaijalainen,

Christa Klaile,

Niko Kälkäjä,

Kristiina Lenjas,

Ilmari, Mäkimattila,

Matti Nelimarkka,

Kaisa Sainio,

Laura Sipiläinen,

Pekka Teivaala

Taina Tyrväinen

(Helsingin yliopiston Yleisen valtio-opin opiskelijoita osana Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien kurssia).

JOHDANNOKSI

Maanpuolustuskorkeakoulu toteuttaa monivuotista tutkimushanketta **Strateginen johtaminen Puolustusvoimissa 2030**. Hankkeen tavoitteena on kehittää tulevaisuuden johtamisalle Puolustusvoimien tarpeisiin. Tarkoituksena on selvittää: Mitä strategisen johtamisen malleja voidaan Puolustusvoimien johtamisessa hyödyntää ja ”*Miten strategisen johtamisen konsepteja voidaan hyödyntää Puolustusvoimien johtamisessa*” (Tutkimussuunnitelma, Strateginen johtaminen Puolustusvoimissa 2030).

Tutkimushankkeen keskeisenä tehtävänä on tarkastella erityisesti yritysten johtamiseen kehitettyjä strategisen johtamisen malleja ja niiden mahdollista sovellettavuutta Puolustusvoimien johtamisessa ja strategian suunnittelussa.

Tutkimuksen tausta

Tutkimushankkeen tarpeellisuus on käynyt ilmeiseksi, sillä se liittyy käynnissä olevaan toimintaympäristön muutokseen, jonka vaikutukset heijastuvat Puolustushallinnon toimialaan muuttuvina turvallisuuspoliittisina uhkakuvina sekä kykynä ja valmiutena vastata eteen tuleviin muutoksiin. Kyseessä on jatkuva toiminnallisen kompetenssin ja toiminnallisiin haasteisiin vastaaminen. Toimintaympäristön muuttumisen lisäksi maassa on käyty varsin laajaa ulko- ja turvallisuuspoliittista keskustelua, joka sekin vaikuttaa odotuksiin ja puolustushallinnon toimintaedellytyksiin. Turvallisuuspoliittinen keskustelu kulminoituu julkisuudessa kysymykseen Suomen mahdollisesta NATO-jäsenyydestä sekä Venäjän haasteellisuuteen Suomen rajanaapurina. Tähän keskusteluun raportissa ei suoranaisesti oteta kantaa, vaikka eräs haastattelulomakkeen kysymyksistä koskikin Suomen tulevien turvallisuuspoliittisten vaihtoehtojen arviointia. Haastateltavilta kysyttiin mielipidettä pitäisikö Suomen liittyä NATOON, kehittää Pohjoismaista turvallisuusyhteistyötä, pysyä sotilaallisesti liittoutumattomana vai kehittää/tiivistää EU:n puitteissa tapahtuvaa turvallisuuspoliittista yhteistyötä. Tässä raportissa tyydytään dokumentoimaan vastaajien käsitykset asiasta mahdollisia jatkotutkimuksia silmälläpitäen.

Kevättalvella 2008 aloitetussa tutkimushankkeessa tarkoituksena on analysoida puolustushallinnon strategian perusviestien leviämistä ja sitä, miten tämä strategia vastaanotetaan ja ymmärretään. Lisäksi hankkeella haluttiin selvittää, mitkä ovat strategiatekstien vaikutukset puolustushallinnon maineen rakentumiselle. Hallinnon strategiatyö on perustunut pitkäjänteiseen, rationaaliseen ja johdonmukaiseen suunnitteluun, jota toteutetaan erilaisten alastrategioiden avulla.

Puolustusministeriön (PLM) strategiatyöllä on kolme kohdeyleisöä: Ensinnäkin puolustusvoimat (PV) suoritusportaan yleisönä, toiseksi valtioneuvoston muut ministeriöt ja eduskunta asiantuntijayleisönä. Kolmantena kohteena ovat kansalaiset mediayleisönä. PLM –maineenhallinta 2008 – tutkimushankkeessa keskitytään PLM:n strategiatyön leviämisen

ketjuun, sen ulottuvuuteen, vaikuttavuuteen sekä siihen, miten PLM:n strategiatyö ymmärretään ja vastaanotetaan kohdeyleisöissä. Hanke kiinnittää erityistä huomiota suunnittelun ja toimeenpanon rajapintoihin, joissa strategiatyön merkityksellinen sisältö, oletetut vaikutukset tai tavoitteet muuttuvat saaden erilaisia tulkinnallisia muotoja tai peräti käsitteellisiä katkoksia. Tutkimuskehityksessä seurataan vuoden 2008 tulossa olevan puolustus- ja turvallisuuspoliittisen selonteon muodostusprosessia. PLM lähtee siitä, että nyt voimassa olevat strategiat ovat tuttuja kansanedustajille.

PLM – maineenhallinta 2008 on osatutkimus Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen tutkimushankkeessa *Strateginen johtaminen puolustusvoimissa 2030*. Osatutkimuksen johtoryhmään kuuluvat Professori Aki-Mauri Huhtinen Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitokselta; professori Pekka Aula Helsingin yliopiston Viestinnän laitokselta; erikoistutkija, dosentti (Tampereen yliopiston Poliitiikan tutkimuksen laitokselta) Kari Laitinen Poliisiammattikorkeakoulusta sekä majuri Tuomo Repo Puolustusministeriöstä. Yhdessä tutkimuksen tekijöiden kanssa johtoryhmä suunnitteli ja ohjeisti tutkimuksen käytännöllisen toteuttamisen.

Keskeiset käsitteet ja kysymykset

PLM:n strategiatyön suunnittelu (mm. vuoden 2008 Turvallisuus- ja puolustuspoliittinen selonteko) ajoittuu vaiheeseen, jossa turvallisuusajattelu niin meillä kuin muualla on muutoksen kourissa saaden yhä laajempaa sisältöä. Aivan samoin kuin Puolustushallinnon toimintaympäristökin niin myös käsitykset turvallisuuden ja turvallisuusuhkien sisällöistä ovat muuttuvia ja alttiita uudelleentulkinnolle. Käsitteellinen murros turvallisuusajattelussa liittyy useisiin samanaikaisiin ilmiöihin ja prosesseihin, joita analysoimalla on mahdollista saada tietoa strategian jalkautumisen ketjusta, kentistä ja tulkinnoista.

Strategiatyön kannalta keskeisiä tarkasteltavia ilmiöitä ovat:

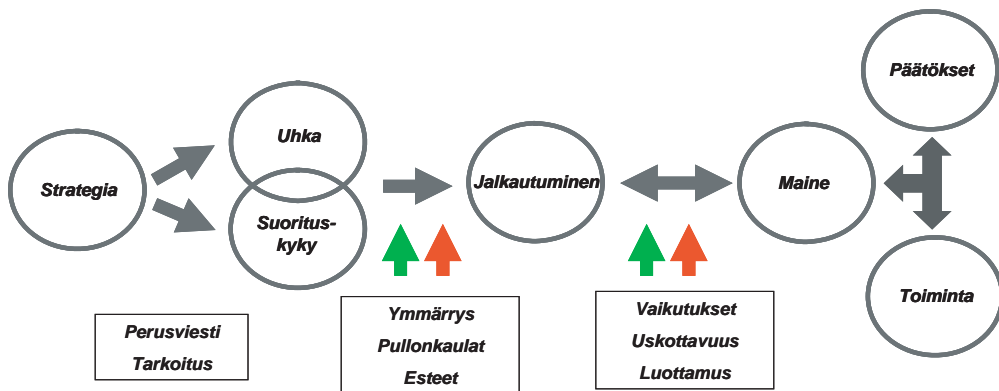
- paikallisen, kansallisen ja globaalien toimintaympäristön muutokset globalisaatiokehityksen myötä ja sen synnyttämät uudenlaiset viholliskuvat ja a-symmetrinen sodankäynti
- aseteknologian kehitys ja sen asettamat haasteet kansallisen puolustuksen ja turvallisuuden ylläpidolle
- uhkakuvien moninaistumien ja niitä koskevat ristiriitaiset tulkinnat
- käsitykset Puolustusvoimien luonteesta ja tulevaisuudesta
- Turvallisuutta uhkaavat muut kuin sotilaalliset uhkakuvat
- informaatio- ja nettisodan uhan kasvu ja Puolustusvoimien valmius vastata tähän haasteeseen
- kysymys sotilaallisesta liittoutumattomuudesta sekä kansainvälisen terrorismin aiheuttama uhka ja turvattomuuden tunne.

Strategiatyön ja suunnittelun tärkeys korostuu nykyisessä tilanteessa, jossa turvallisuusajattelussa ollaan siirtymässä staattisen uhan maailmasta dynaamiseen ja kompleksisen maailman uhkiin varautumiseen. Turvallisuusajattelun paradigma onkin vaihtumassa uhkakeskeisestä

suorituskeskeiseen ajatteluun, jossa johtamisen strategia jalostuu tahdon ja vision mukaiseksi toiminnaksi.

Onnistuneen strategiatyön ja suunnittelun ehtona nykyisissä dynaamisissa merkitys- ja toimintaympäristöissä korostuu maineen strategisen johtamisen merkitys. Mainella on strategian jalkautumisen onnistumisen kannalta erityistä merkitystä, sillä organisaation hyvä maine edesauttaa organisaation kannalta suotuisan strategiaymmärryksen rakentumista, mikä konkretisoituu positiivisesti organisaatiota koskevaan päätöksentekoon. Maineen strateginen johtaminen edellyttää ymmärrystä sekä organisaation ympäristöstä että organisaation suhteista ympäristön toimijoihin. Organisaation ympäristö tulee nähdä ennen kaikkea kommunikatiivisena merkitysympäristönä, jossa merkitystä saavat organisaatiota koskevat mielikuvat ja muut merkityksiä rakentavan ja välittävän kommunikaation muodot (Aula & Mantere, 2005.)

PV:n henkilöstöstrategiasta ilmenee, että myös puolustusvoimat on herkkä merkitysympäristölle. Puolustusvoimien julkisuuskuva, toisin sanoen siihen liitetyt käsitykset, uskomukset ja mielikuvat, on keskeinen merkityksellistäjä kun ajatellaan PV:a turvallisuuspoliittisena toimijana. Organisaation maine ja mielikuva ulkopuolisten silmissä aivan olennaisesti vaikuttaa käsityksiin sen suorituskyvystä. Puolustusvoimien suorituskyvyn on oltava uskottava niin omien kansalaisten kuin kansainvälisten arvioitsijoiden silmissä. Käsitteenä suorituskyky kuuluu osaksi laajempaa yhteiskunnallista puolustuskyvyn käsitettä. Näitä käsitteitä on tarkasteltu mm. PLM:n strategisen suunnittelun käsikirjassa.



Kuva 1 Strategian jalkautumisen haasteet maineenhallinnan kontekstissa

PLM – maineenhallinta 2008 tutkimushankkeen keskeiset käsitteet ovat uhka, suorituskyky sekä maine strategiatyön ja suunnittelun jalkautumisen kontekstissa. Strategian jalkautumista tarkastellaan näiden keskeisten käsitteiden kautta siten, millaisia uskottavia tai epäuskottavia, suotuisia tai epäsuotuisia merkityksiä ne ovat aikaansaaneet puolustushallinnolle tärkeissä sidosryhmissä (ks. Kuva 1). Tutkimushanke vastaa seuraaviin ensisijaisiin kysymyksiin:

- Mitkä ovat strategiatekstien perusviestit?
- Miten puolustushallinnon uhkiin ja suorituskykyyn liittyvät strategiatekstit ymmärretään keskeisissä sidosryhmissä (esim. kansanedustajat)?
- Minkälaisia merkitysrakenteita ko. sidosryhmät muodostavat strategiateksteistä?
- Minkälaisia esteitä tai pullonkauloja on identifioitavissa strategialle suotuisan merkityksenannon prosesseissa?
- Miten strategiatekstien synnyttävät merkitysrakenteet heijastuvat käsityksiin puolustushallinnon maineesta?

AINEISTOT

Puolustushallinnon strategiatekstien jalkautumista keskeisen sidosryhmän eli eduskunnan kenttään tutkittiin haastattelemalla puolustushallinnon kannalta tärkeimpien eduskunnan valiokuntien jäseniä. Mahdollisia valiokuntia, joiden jäseniä olisi voitu haastatella, olisivat voineet olla esimerkiksi puolustusvaliokunta, tulevaisuusvaliokunta, valtiovarainvaliokunta ja ulkoasiainvaliokunta. Tutkijoiden ja johtoryhmän palaverissa päädyttiin valitsemaan Puolustusvaliokunta sekä Tulevaisuusvaliokunta haastateltavien rekrytointivaliokunniksi. Perusteiksi juuri näiden valiokuntien valintaan esitettiin, että erityisesti puolustusvaliokunta on toimenkuvansa puolesta paljon tekemisissä Puolustushallinnon kanssa ja muodostaa tästä syystä sidosryhmän kovan ytimen. Tulevaisuusvaliokuntaan päädyttiin siitä syystä, että sen tehtävänä on pohtia tulevia strategioita ja toimintatapoja ja sen jäsenten oletettiin lähtökohtaisesti olevan kykeneviä erityisesti pohtimaan erilaisia tulevaisuuden skenaarioita muuttuvien turvallisuusuhkien ja Puolustushallinnon suhteen. Lisäksi Tulevaisuusvaliokunta toimi eräässä mielessä Puolustusvaliokunnan verrokkiryhmänä, kun haastatteluun kerättyä aineistoa ja edustajien vastauksia verrattiin keskenään. Haastatteluaineiston lisäksi strategiatekstit (Puolustusministeriön Internet-sivuilla olevat vapaasti saatavat tekstit: *Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategia 2006*, luettavissa: <http://www.defmin.fi/index.phtml?s=335> sekä *Turvallisesti tulevaisuuteen - Puolustusministeriön strategia 2025*, luettavissa: <http://www.defmin.fi/index.phtml?s=318>) olivat itsessään haastattelujen ohella eräänlainen tukiaineisto, johon varsinaista haastatteluaineistoa peilattiin. Näiden tekstien oletettiin olevan tuttuja myös haastateltaviksi valittujen valiokuntien jäsenille. Asiakirjoissa esitetyt strategiset visiot ovat ikään kuin tavoitetilä, jonka ymmärtämistä haastatteluun purettiin. Tämän lisäksi huolellinen perehtyminen Puolustushallinnon strategiatyön tuloksiin osoittautui välttämättömäksi haastattelukysymysten laatimisessa.

Tutkimusresurssien puitteissa oli järkevää rajata haastateltavien kansanedustajien määrää seitsemääntoista. Haastatteluaineiston hankinta integroitiin Helsingin yliopiston yleisen valtio-opin laitoksen Kvalitatiivisten menetelmien harjoituskurssiin, jonka aikana opiskelijat haastattelivat neljääntoista kansanedustajaa helmikuussa 2008. Loput kolme haastatteluä suoritavat hankkeen tutkija Jarmo Rinne (2 kpl) ja yliopisto-opettaja Minna Tiili (1 kpl),

joka vastasi myös opiskelijoiden perehdyttämisestä haastatteluun sekä heidän tekemiensä haastatteluaineiston kokoamisesta ja haastatteluosuuden koordinoimisesta. Tämän lisäksi johtoryhmään kuulunut komentaja-kapteeni Marko Laaksonen piti kurssin opiskelijoille johdatuksen strategiasuunnitteluun sekä Jarmo Rinne johdatuksen maineeseen ja maineenhallintaan. Laaksonen ja Rinteen pitämät alustukset opiskelijoille pidettiin ennen haastatteluosuuden alkua ja niiden tarkoituksena oli perehdyttää opiskelijat tutkimusaiheeseen ja ohjeistaa haastattelujen tekemisessä.

Haastatteltaville lähetettiin etukäteen osa haastattelukysymyksistä sekä informointi- suostumuskirje (liite 1). Kirjeessä mainittiin tutkimuksen tekemisestä vastaavat tahot, hankkeen johtoryhmä sekä rahoittaja Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta. Tämän lisäksi kirjeessä kerrottiin tutkimuksen tekemisen periaatteista, aineiston anonyymisoinnista sekä siitä, miten haastatteluaineistoa käsitellään. Suostumuskirjeessä luvattiin myös noudattaa normaaleja tutkimuseettisiä periaatteita ja taattiin luottamuksellisuus aineiston käsittelyssä ja tulosten raportoinnissa. Sekä haastatteltavan että haastattelijan tuli allekirjoittaa suostumuskirje.

Haastattelujen muoto oli puolistrukturoitu siten, että käytettiin kysymyslistaa, johon haastatteltavat antavat vapaamuotoiset vastaukset. Kysymyslista laadittiin yhteistyössä hankkeen tutkijan Jarmo Rinteen ja yliopisto-opettaja Minna Tiilin kanssa. Kyselylomakkeen eri versioita kommentoivat johtoryhmään kuulunut professori Pekka Aula, Anu Sallinen Puolustusministeriöstä sekä hanketta koordinoiva Sampo Terho Maanpuolustuskorkeakoulusta. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analyysia varten.

Tutkimusta suunniteltaessa ajateltiin sen poikivan alakysymyksiä ja jatkokehittämisen mahdollisuuksia, joita voidaan tutkia mm. alemmissa opinnäytteissä esimerkiksi Maanpuolustuskorkeakoulussa tai Helsingin ja Tampereen yliopistojen useilla laitoksilla. Tutkimushankkeen toteuttaminen vaikuttaisi vahvistavan tätä ennakkokäsitystä, sillä hankkeen monitieteisyys avaa tulevaisuudessa uusia mahdollisuuksia eri korkeakoulujen ainelaitosten väliselle syvenevälle tutkimusyhteistyölle. Myös saadut tulokset kaipaavat lisäselvitystä.

Tutkimushankkeen tiedolliset ja käytännölliset hyödyt tilaajalle ajateltiin palvelevan seuraavia tavoitteita:

- Strategisen johtamisen käsitteen selvittäminen
- Strategisen johtamisen työkalujen hyödyntämismahdollisuudet
- Strategisen johtamisen vaikuttavien verkostojen selvittäminen
- Strategisen johtamisen mallien käytännön jalkautuminen organisaation toimintatapojen johtamiseen ja hallintaan

Tulosten analysoinnin jälkeen näihin tavoitteisiin onnistuttiin vastaamaan, osaan erittäin hyvin ja joissakin kohdin lisäselvittelyn tarve tuli osoitetuksi.

MENETELMÄT

Luonteeltaan käsillä oleva tutkimushanke oli eksploraatiivinen eli uutta kartoittava tutkimus. Tämän kaltaisessa tutkimuksessa tarkoitus on tuottaa uutta tietoa Puolustushallinnon kanalta tärkeiden sidosryhmien käsityksistä ja siitä, millaisia merkityksiä he Puolustusministeriön strategiasuunnittelun teksteille antavat. Tutkimuksen ajateltiin syventävän ymmärrystä siitä, miten strategiatekstien merkitykset muodostuvat keskeisissä sidosryhmissä, miten ne heijastuvat Puolustushallinnon maineeseen uskottavana ja luotettavana toimijana, joka pystyy menestyksellisesti vastaamaan erilaisiin uhkakuviin sekä suoriutumaan perustehtävistään (ks. *Turvallisesti Tulevaisuuteen. Puolustusministeriön strategia 2025*, 15). Lisäksi tutkimuksen avulla voitiin selvittää minkälaisia esteitä strategiatekstien jalkautuminen sidosryhmien parissa kohtaa. Tällä tiedolla on suuri merkitys strategiaa koskevan strategisen viestinnän tehostamisessa.

Aineistojen luonteen vuoksi tutkimuksen analyysimenetelmäksi soveltuivat laadulliset sisällönanalyysi-menetelmät. Tämän tutkimuksen aineiston tulkinnessa käyttökelpoisia menetelmiä olivat: diskurssianalyysi, semioottinen luenta sekä retoriikka. Tutkimusaineiston analyysissä oli perusteltua käyttää kaikkia mainittuja tutkimusmetodisia lähestymistapoja. Tähän tutkimusotteeseen päädyttiin siitä syystä, että strategiaa koskevien viestien jalkautumisen ja ymmärtämisen lähtökohtana olevien strategiatekstien tarkoituksena on pyrkimys luoda visio ennakoitavissa olevista uhkakuviista ja haasteista, joita Puolustusvoimat kohtavat. Tämän lisäksi tekstien tavoitteena on pohtia keinoja, joilla haasteista selvitään ja vakuuttaa sidosryhmät PV:n suorituskyvystä (ks. esim. Smythe et al. 1992; Heikkinen 1996). Puolustushallinnon strategiatekstejä voidaan pitää strategisena ja intentionaalisenä viestintänä, jonka avulla kohdeyleisöt halutaan saada näkemään asiat Puolustushallinnon tarkoittamalla tavalla. Strategiatekstien tuottaminen on poeettista toimintaa koherentin ja tavoitellun uskomusjärjestelmän luomiseksi kohdeyleisöissä. Strategiatekstien analysoimisessa retoriikka on oivallinen tutkimustyökalu.

Kohdeyleisön merkityksenantoprosessien tutkimisessa semioottinen analyysi vaikuttaisi lähtökohtaisesti hedelmälliseltä. Semiotiikan (esim. Fiske 1992) keinoin voidaan pureutua merkityksen muodostumisen perusteisiin ja selvittää millaisia merkityksiä strategiatekstien ilmaukset kohdeyleisön mielissä saavat. Lisäksi tekstit ovat refleksiivisessä yhteydessä muihin saman lajityypin teksteihin, siten että joissakin teksteissä tehdään samanlaisia merkityksellisiä valintoja tai viitataan samaan ilmiöön eri käsitteillä tai ilmauksilla. Yhdessä tämä intertekstuaalinen konkreettinen kielenkäyttö luo merkitysympäristön, joista muodostuu käsillä olevaa asiaa/ilmiötä koskeva diskurssi (Heikkinen 1996; Jokinen et al. 1993).

Diskurssin käsitteen avulla tutkimuksessa voidaan selvittää, millaisia merkityksiä kohdeyleisöissä Puolustushallinnon strategiasuunnittelutyö saa. Diskurssianalyysissä huomioidaan paitsi itse tekstin sisältämä merkityspotentiaali ja sen sisältämä intertekstuaalisuus, niin myös laajemman kontekstin vaikutus viestin vastaanottamiseen ja sen saamaan merkitysisältöön. Diskurssianalyysin avulla voidaan valottaa Puolustushallinnon tuottaman aineiston merkityksen muodostumisen prosessia kohdeyleisöissä.

TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN KEHYS

Varsinaisena tutkimuskysymyksenä oli analysoida viime aikoina merkittäväksi tutkimusaiheeksi nousutta maineen käsitettä. Tutkimuksen projektinimellä, *PLM MAINEENHALLINTA 2008 – STRATEGIAN KOMMUNIKOIVUUS MAINEENHALLINNAN KONTEKSTISSA*, viitataan suoraan strategian, kommunikaation ja maineenhallinnan keskinäiseen yhteyteen. Tarkoituksena hankkeessa oli tarkastella millainen maine Puolustusministeriöllä on keskeisten sidosryhmien silmissä. Käsitteet ja mielikuvat Puolustusministeriöstä heijastuvat yleisemminkin kattamaan käsityksiä ja mielikuvaa puolustushallinnosta kokonaisuudessaan. Tämä ilmiö selittyy sillä, että Puolustusministeriön strategiatekstien merkittävänä tehtävänä on visioida ja tarkastella muuttuvaa turvallisuuspoliittista toimintaympäristöä, vastata muuttuviin ennakoituihin haasteisiin ja ennakoida puolustushallinnon tehtäviä kokonaisvaltaisesti. Myös haastatellut kansanedustajat mielsivät kysymykset koko puolustushallinnon kontekstissa, mikä osaltaan lisää vastausten monitulkintaisuutta mutta toisaalta indikoi Puolustusministeriön toiminnan kokonaisvaltaista ymmärtämistä maanpuolustuksen yhteydessä. Käsitteet **Puolustushallinto**, **Puolustusvoimat** vaikuttivat olevan vaihdettavia käsitteitä. Samanlainen vaikutelma tuli käsitteiden **Puolustusministeriö** ja **Puolustushallinto** kohdalla osaa vastauksia analysoitaessa.

Tutkimus sijoittui teoreettiselta orientaatioltaan maineenhallinnan kontekstiin. Maine tutkimusalana on viime vuosina noussut voimakkaasti esille ja sen merkitys on kasvanut niin tutkimuskirjallisuuden volyymissä kuin organisaatioiden toimintaan tosiasiallisesti vaikuttavana tekijänä. Mainetta on analysoitu runsaasti etenkin taloustieteen piirissä, mutta viimeaikainen kehitys on tuonut maineentutkimuksen yhä voimakkaammin myös hallinnon, myös julkishallinnon, kentille (Luoma-aho 2007).

Mitä maine on?

Maine nähdään eräänä merkittävänä tuotantotekijä talouselämän piirissä. Tämä käy selvästi ilmi lukiessa Jouni Heinosen ”Mainejohtaja” (2006) kirjan yritysjohtajien haastatteluja. Julkishallinnossa maine niin ikään on oleellinen ja sen merkitys on jatkuvasti kasvamassa. Tässä kehityksessä kyse on yksinkertaisesti siitä, miten hyvää palvelua julkisen organisaation uskotaan tuottavan ja kuinka luotettavana ja tavoitteisiin sitoutuvana toimijana sitä pidetään. Tarkastelun kohteena on siten toimijan omaama ”luottamuspääoma” yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien silmissä. Juuri tätä seikkaa tässä tutkimuksessa kartoitetaan.

Mainetta tarkastellessa on syytä hieman valaista mistä maine muodostuu. Lisäksi on syytä käsitteellisesti erottaa maine sen lähikäsitteistä, joita usein arkikielessä käytetään samassa merkityksessä kuin mainetta. Aula ja Heinonen (2002, 46) puhuvat maineen, imagon ja brandin kolmiyhteydestä. Käsitteet liittyvät toisiinsa ja tavallaan myös edellyttävät toisiaan siten, että maineen syntymiseen tarvitaan kahta edellistä ja kääntäen: maine myös konstru-

oi ja tukee niin brandia kuin imagoakin. Käsitteet voidaan analyttisesti erottaa toisistaan seuraavasti:

- Brandi on tuotemerkkiin perustuva mielikuva tuotteesta tai toimijasta
 - o brandi luodaan ensisijassa mainonnan ja muun markkinointiviestinnän keinoin
 - o brandin arvo lasketaan valtaosin toimijan näkökulmasta
- Imago on yrityskuva, mielikuva toimijasta
 - o muodostuu mielikuvista ja uskomuksista
 - o imago on jotain, mitä toimija haluaa sidosryhmän ajattelevan itsestään
- Maine on sidosryhmien toimijasta tekemä arviointi, joka perustuu mielikuviin ja kokemuksiin
 - o toimijalla on vain yksi, monista osatekijöistä, koostuva maine
 - o maine rakentuu todelliselle toiminnalle
 - o Yhteiskuntavastuu

(Aula & Heinonen 2002; vrt. Karvonen 2003; Luoma-aho 2006).

Imago ei näin ollen ole sama kuin maine. Imago voi olla manipuloitu kuva tai epätosi; maine puolestaan on todellisuutta (Aula & Heinonen 32, 52). Lisäksi maine ansaitaan teoilla, kun taas imagoa voidaan rakentaa (mt. 26, 61). Erottavan tekijänä on vielä, että imago on leimallisesti visuaalinen ja kuvallisuuteen perustuva käsite (mt.; Karvonen 1999) ja maineen pohjana on kielellisyys ja se mitä toimijasta kerrotaan (Aula & Heinonen 61, 90). Maine koskee koko yritystä, se on kokonaiskuva toimijasta. Maineella on merkittävä rooli, kun ulkopuoliset arvioivat toimijan/organisaation suorituskykyä ja valmiutta suoriutua tehtävistään.

Kielellisyys tekee maineesta myös kulttuurisidonnaisen. Aulan ja Heinosen mukaan: ”*Maine on kulttuuririippuvainen ilmiö. Maineessa on kysymys organisaatioihin liitettävistä arvostuksista*”.

Maine rakentaa toimijaa koskevaa kulttuurista tai sosiaalista todellisuutta, joka vaikuttaa toimijan/organisaation kykyyn esiintyä uskottavana toimijana. Hyvä maine merkitsee ihmiselle, yritykselle tai työyhteisölle suotuisaa toimintaympäristöä ja huono maine vastaavasti hankaloittaa kykyä toimia ja heikentää uskottavuutta. Se, että maine on vahvasti kielellinen konstruktio, painottaa viestinnän ja sidosryhmiin tapahtuvan kommunikoinnin merkitystä, viestien lähettämistä ja saatujen viestien ymmärtämistä. Erityisen merkittäväksi vaikuttavaksi tekijäksi maine nousee julkishallinnon ja poliittisten päättäjien välisiä suhteita tarkasteltaessa. Millekään toimijalle ei ole, tai ainakaan ei pitäisi olla, yhdentekevää se millaisia käsityksiä, uskomuksia ja mielikuvia ihmisillä niistä on. Yritysten, yhdistysten, laitosten, järjestöjen ja puolueiden menestys riippuu paljolti siitä, millainen maine niistä syntyy mielikuvien ja omakohtaisten kokemusten perusteella. Tämä on tärkeää siksi, että maine ja mielikuvatekijät ohjaavat ratkaisevasti ihmisten tekemiä valintoja ja päätöksiä. Julkishallinnon organisaatioon maine ja mielikuvat vaikuttavat ennen kaikkea niiden resursointiin. Keskeisen sidosryhmän ja kohdeyleisön muodostaa valtion rahakirstun päällä istuvat poliitikot. Julkishallinnon toimintaedellytykset ovat vahvasti riippuvaisia poliittisten päättäjien tekemistä päätöksistä.

Toimintaedellytysten säilyttämiseksi tai peräti parantamiseksi julkishallinnon toimijan onkin syytä kiinnittää huomiota omaan maineeseensa ja panostettava sen hallintaan. Näin siksi, että:

”Hyvä maine tai mielikuva on kuin väestösuoja, joka tarjoaa suojaa pahoina aikoina. Kuten pommi-suojakin, on maine rakennettava tai hankittava rauhan aikana eikä vasta sitten kun pommit alkavat putoilla. Hyvä mielikuva toimii kuin ruusunpunainen suodatin, joka saa ihmiset tulkitsemaan hyvät uutiset erinomaisiksi, neutraalit uutiset hyviksi ja huonot uutiset satunnaisesti vastoinkäymiseksi (sat-tuuhan sitä, menee viisaskin joskus vipuun). Huono mielikuva sitävastoin on kuin mustanpuhuva filteri, joka saa ihmiset tulkitsemaan hyvätkin uutiset satunnaisesti onnenkantamoiseksi, neutraalit uutiset ilman muuta jobin postiksi ja huonot uutiset katastrofiksi. (Vuokko 1993, 62)

Maine ja sidosryhmien kohtaamiset

Hyvä maine on sosiaalinen tosiasia, mikä heijastuu suhtautumisessa toimijaan tai organisaatioon. Positiivinen käsitys toimijasta suojaa myös satunnaisilta takaiskuilta. Lisäksi hyvämaineisen toimijan tekemät virheet unohdetaan tai painetaan villaisella helpommin kuin huonossa maineessa olevan toimijan virheet. Huonomaineisen organisaation/toimijan tekemät virheet vahvistavat vain aiempia käsityksiä organisaation toiminnan luonteesta, hyvämaineinen toimija saa anteeksi satunnaiset, ei-toistuvat virheet, koska helposti ajatellaan, että ”tekeväälle sattuu” tai ”rapatessa roiskuu”. Hyvän maineen omaava julkisen sektorin organisaatio siis välittää punakynän jäljet budjetissa paremmin kuin huonomaineinen organisaatio. Maine on meriitti.

Pitääkseen yllä hyvää mainetta toimijan on kuitenkin kyettävä jatkuvasti toimillaan osoittamaan olevansa tehtäviensä tasalla sekä pidettävä yllä suhteita sidosryhmiin. Mainetta on uudelleen ja uudelleen tuotettava, sillä maine on sitä, mitä yleisesti uskotaan ja todistus toimijan hyvydestä tai huonoudesta. (Karvonen 1999, 47.) Toimintaedellytysten turvaamiseksi on järkevää olla selvillä maineestaan sidosryhmien silmissä ja koko ajan pyrittävä vastaamaan toimintaympäristön haasteisiin sekä pyrkiä ennakoimaan niitä. Tämä edellyttää tiivistä kanssakäymistä toimijan ja sidosryhmien kesken.

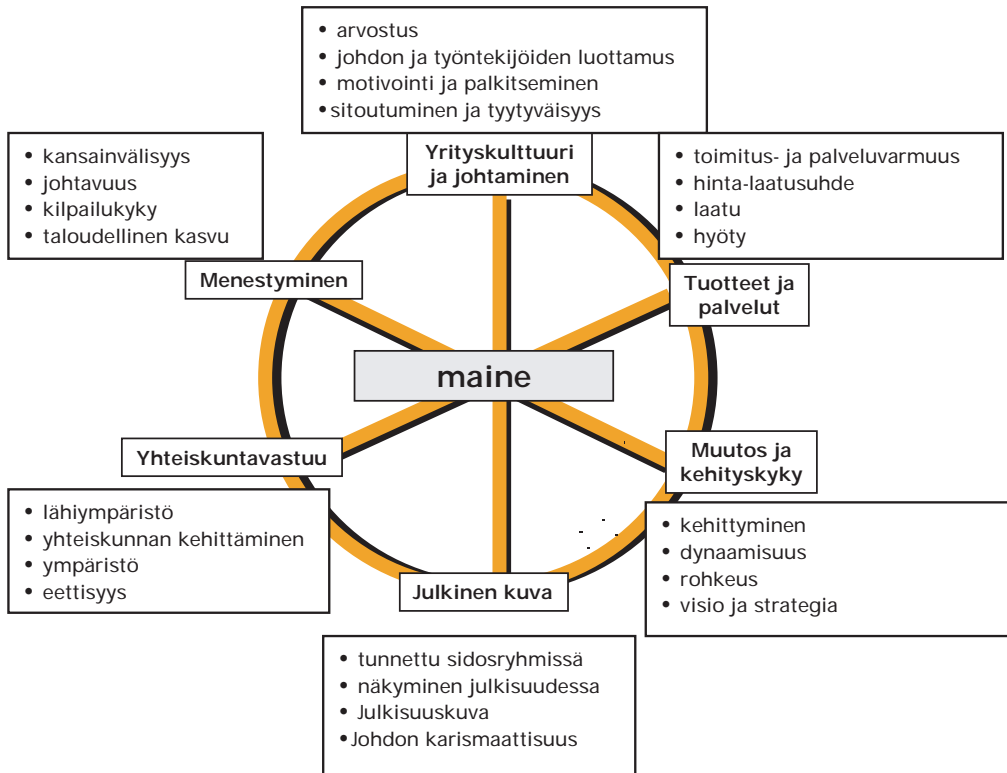
Mainetta ylläpitävää kanssakäymistä on enne kaikkea toimijan ja sidosryhmien välinen kommunikaatio. Erityisesti julkishallinnon organisaation on välttämätöntä ylläpitää monipuolista ja riittävän laajaa viestintää suhteessa omiin sidosryhmiinsä. Tämän tutkimuksen kontekstissa tällä tarkoitetaan Puolustusministeriön ja poliittisten päättäjien keskinäistä kommunikointia. Mainetta ylläpitävää ja vahvistavaa viestintää tapahtuu periaatteessa kolmella eri tasolla, josta ensimmäinen ja julkishallinnon kannalta tärkeimmän muodostaa:

- Toimijan ja sidosryhmien kohtaamiset. Tällaisia ovat tyypillisesti mm. erilaiset palaverit, seminaarit, tiedotustilaisuudet jne.. Näissä kohtaamisissa virkamiehet, organisaation edustajat ja päättäjät tapaavat kasvokkain. Kasvokkain kohtaaminen on mielikuvien muokkaajista vahvin.
 - **Maine voi muuttua kulttuuriseksi todellisuudeksi, joka ohjaa ihmisten käyttäytymistä, päätöksiä, tai valintoja**

- Toinen taso liittyy julkishallinnon tuloksiin. Toimijan brandin, organisaatioon liitetyn mielikuvan ja maineen vaikutukset ovat merkityksellisiä, kun arvioidaan julkisen toiminnan tuotoksia ja toimintaa. Asiaa havainnollistaa esim. tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa usean haastatellun positiivinen käsitys maanpuolustuskurssin merkityksestä puolustushallinnon tavoitteiden ymmärtämisessä ja selkeytymisessä. Maanpuolustuskurssin käyminen on positiivisella tavalla vaikuttanut vastaajien käsityksiin Puolustushallinnon tavoitteista, valmiuksista vastata erilaisiin turvallisuusuhkiin ja muokanneet mielikuvaa maanpuolustuksellisesta toiminnasta kokonaisuudessaan.
 - **Immateriaaliset asiat ovat todellisuutta jos niillä on vaikutusta, esim. uskomukset, tieto jne.**
- Kolmannessa tasossa toimija itse ei ole läsnä vaan kohtaamiset tapahtuvat median ja muun viestinnän välityksellä. Tarinoiden merkitys korostuu kolmannessa tasossa, sillä ne joko vahvistavat tai nakertavat toimijaan liittyviä mielikuvia ja uskottavuutta.
 - **Mielikuva (ideaalinen) on huomisen todellisuutta (materiaa). Asiat luodaan ja tuhotaan ensin mielikuvissa**

(Aula 2002, 91, 92; Karvonen 1999)

Maine syntyy siten usean tekijän yhteisvaikutuksena. Sen perustana ovat ensisijaisesti suorat kontaktit ja kohtaamiset. Niissä syntyvät mainetta muokkaavat mielikuvat. Toisen tason kohtaamisessa mielikuvat ovat jo muuttuneet osaksi vaikuttavaa todellisuutta, jolla on merkityksiä luovaa vaikutusta ja tulkintoja ohjaavia merkityksiä viestien vastaanottajalle. Kolmannessa tasossa toimijaa koskevat mielikuvat tulevat tulkituiksi jo jonkin vakiintuneen tulkintakehyksen kautta. Toimija nähdään ikään kuin jonkin väristen silmälasien läpi ja toimijaa koskevat viestit tai signaalit värittyvät viestin vastaanottajan omaksuman käsityksen mukaiseksi. Kuitenkin on syytä huomioida, että ristiriitaisten viestien vastaanottaminen heikentää toimijan nauttimaan mainetta, siksi toiminnan johdonmukaisuus ja asiallisen rehellinen viestiminen on kullannarvoista toimijan maineen ylläpitämisessä. Se millaista viestintää mainettaan hallitsemaan pyrkivän toimijan on järkevää maineensa kannalta lähettää voi parhaiten tiivistää alla olevaan mainepyörään:



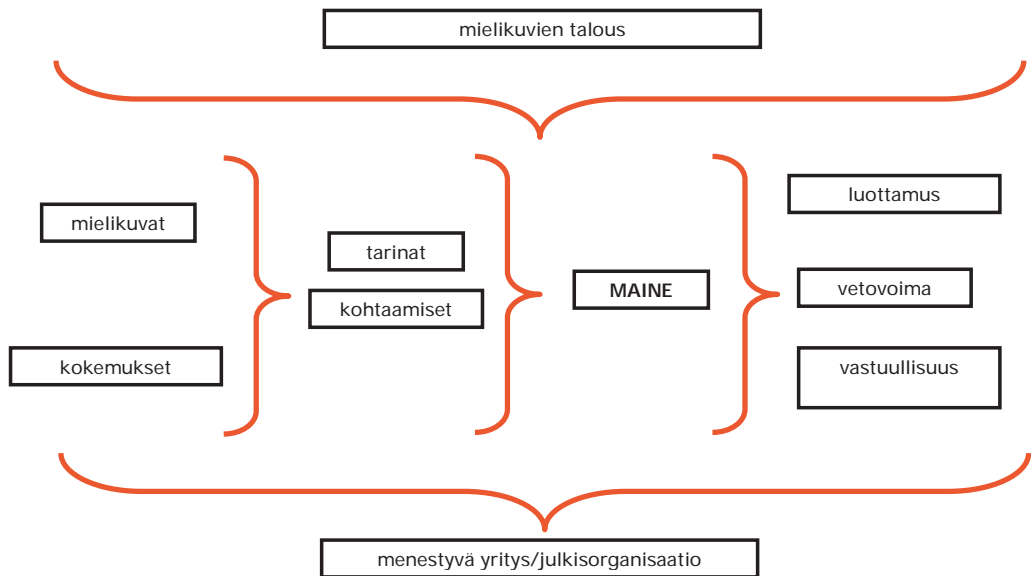
Kuva 2 Mainepöytä. Aula & Heinonen 2002, 100. Kuva Aula 2003 JOS10 viestintä ja johtaminen-luennon materiaalia.

Ylläoleva mainepöytä on ensisijaisesti taloudellisten yritysten maineenhallintaan parhaiten soveltuva selitysmalli. Sitä voidaan silti hyödyntää julkishallinnon organisaation maineenhallintaa analysoitaessa. Mainepöydän elementit sopivat julkishallinnonkin tarkasteluun, vaikkakaan ei aivan kaikilta osiltaan. Julkishallinnon toiminnan tarkoituksena on tuottaa yhteiskunnan kannalta keskeisiä toimintotoja, ylläpitää yhteiskunnan kehittymisen edellytyksiä ja luotava vakaat olot. Silti erityisesti yhteiskuntavastuu sekä muutos ja kehityskyky ovat tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät mainepöydän elementit. Mainitut seikat nousevat luontevasti tutkimuksessa esille, sillä maineenhallinnan tutkimushankkeessa karitettiin kansanedustajien käsityksiä Puolustusministeriön ja laajemminkin puolustushallinnon kyvystä kohdata tulevat muuttuvat turvallisuushat. Myös käsitykset ja mielikuvat organisaation johtamisesta ja johtamiskulttuurista nousevat esille analyysissa. Tuotteisiin ja palveluihin, eli tässä tapauksessa puolustushallinnon keskeisiin toimintoihin haastateltavat olivat järjestään varsin tyytyväisiä, mikä seikka selittyy ainakin osittain puooustushallinnon varsin hyvällä maineella kansanedustajien mielissä.

Maineenhallinnassa viestinnän merkitys korostuu, sillä ”ihminen on symboleja käyttävä eläin”, näin on myös siksi, että jo aiemmin on todettu maineen perustuvan kielellisille kerromuksille. Viestinnässä on perusmuodossaan kaksi osapuolta eli lähettäjä ja vastaanottaja. Maineenhallintaa ajatellen viestinnässä onnistuminen on tärkeää. Viestin on myös oltava

ymmärrettävä ja rehellinen sekä heijastettava ja vastattava todellista toimintaa sekä organisaation/toimijan todellisuutta. Viestinnän moniäänisyys luo helposti kakofoniaa eli viestien on oltava yhteneväiset toimijan velvoitteiden, eettisten arvojen ja toimintatapojen kanssa, jotta ne tukevat positiivista mielikuvan muodostumista. Organisaatiosta kerrotut tarinat ovat sitä vaikuttavampia mitä yhteneväisempiä ne ovat.

Mainetutkijoiden mukaan ehkäpä kaikkein tärkeimmäksi kommunikoinnissa ulospäin nousee kuitenkin, että henkilöstön tulisi kyetä sisäistämään organisaation arvot, sillä juuri sisäistetyt arvot materialisoituvat toiminnassa ja jokaisessa kontaktissa ulospäin välittyy tämä kuva. Tätä maineenhallintaa liittyvää mielikuvien taloutta havainnollistaa mm. alla oleva kuva:



Kuva 3. Mukailtu Aula & Heinonen 2002

YHTEISKUNNALLISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS

Yhteiskunnat kaikkialla ovat murrosten ja tulevaisuuhaasteiden edessä. Toimintaympäristön maapalloistuminen ravistelee kansallisvaltiota ja asettaa sen aivan uudelle, globaalille tasolla. Muutos näkyy myös muuttuvina asetelmiana niin talous-, ulko- kuin turvallisuuspolitiikan kentillä. Uusiin nouseviin haasteisiin vastaaminen ja niiden ennakoiminen vaativat entistä monipuolisempaa ja kokonaisvaltaisempaa arvioita vallitsevasta tilanteesta sekä laajaa yhteistyötä kustakin politiikkalohkosta vastaavien toimijoiden kesken, sillä entistä enemmän mainitut politiikkalohkot ovat kietoutuneet toisiinsa erottamattomaksi vyyhdeksi.

Mikrotasolla eli aivan yhteiskunnan perustasolla epävarmuus koskettaa kaikkia kansalaisia, joka heijastuu niin yksilöllisenä pahoinvointina kuin poliittisten ääriilikkeidenkin nousevana kannatuksena. Tämä luo perustaa sisäisen turvallisuuden potentiaalisille uhkakuville. Tä-

män uhkakuvan mahdollistumista lisää jälkimoderni pirstaleisuus, joka on pitkälti seurausta niin maansisäisen muuttoliikkeen (ja osittain myös maahanmuuton) kuin siitä seuranneen kaupungistumisen, on lisännyt ihmisten juurettomuuden – mihinkään kuulumattomuuden – tunnetta. Se puolestaan johtaa helposti yhteisöllisten arvojen osalta arvotyhjiöön ja korostuneeseen yksilöllisyyden palvontaan. Uudet sankarit saattavat ääritapauksissa korottaa itsensä asemaan, jossa he kokevat olevansa oikeutettuja riistämään kanssaihmistensä hengen. Myös Suomessa tällainen kehitys on mahdollinen, kuten Jokelan ja Kauhajoen koulusurmat ja lisääntyvä todistusaineisto ihmisten, erityisesti nuorison, pahoinvoinnista osoittavat. Tällaisen kehityksen myötä entisestäänkin heikentyneet yhteisölliset siteet ohentuvat ja ihmisen rooli yhteiskunnassa tyypistyy työntekijäksi ja vapaa-ajan viettäjäksi ja todellisen elämän näyttämöksi saattaa houkuttelevaksi vaihtoehdoksi nousta ääriilikket tai nihilistinen ääri-individualismi.

Yhteiskunnallisen elämämpiirin yksityistyminen näkyy myös ns. arvovallankumouksessa, jossa on viimeisimmän kolmen vuosikymmenen kuluessa tapahtunut radikaali siirtymä. Tälle hetkelle keskeisimmät arvot länsimaissa liittyvät ihmisten haluun saada itse päättää omista asioistaan ja vapaudesta itse määrittää omaa elämäntyyliään tai –tapaansa. Yksilö asettaa itsensä etusijalle yhteiskuntaa nähden, kun aikaisemmin korostui ihmisen kuuluminen johonkin tiettyyn yhteisöön ja sen myötä laajemmin yhteiskuntaan. Juuri tämä arvo-okeikaus on johtanut monenkirjavien yhteiskuntaryhmien ilmaantumiseen ja erilaisten elämäntapaintiaanien esiinmarssiin.

Vaikka tässä raportissa ei yllämainittuihin asioihin haeta vastauksia, niin niiden olemassa olo vaikuttavana todellisuutena on silti hyvä tiedostaa ja pitää mielessä, sillä yhteiskunnallisen todellisuuden muutos näkyy käsityksissä siitä, mitä sisäisellä turvallisuudella ymmärretään.

MUUTOKSET KANSALLISEN TURVALLISUUDEN KONTEKSTISSA

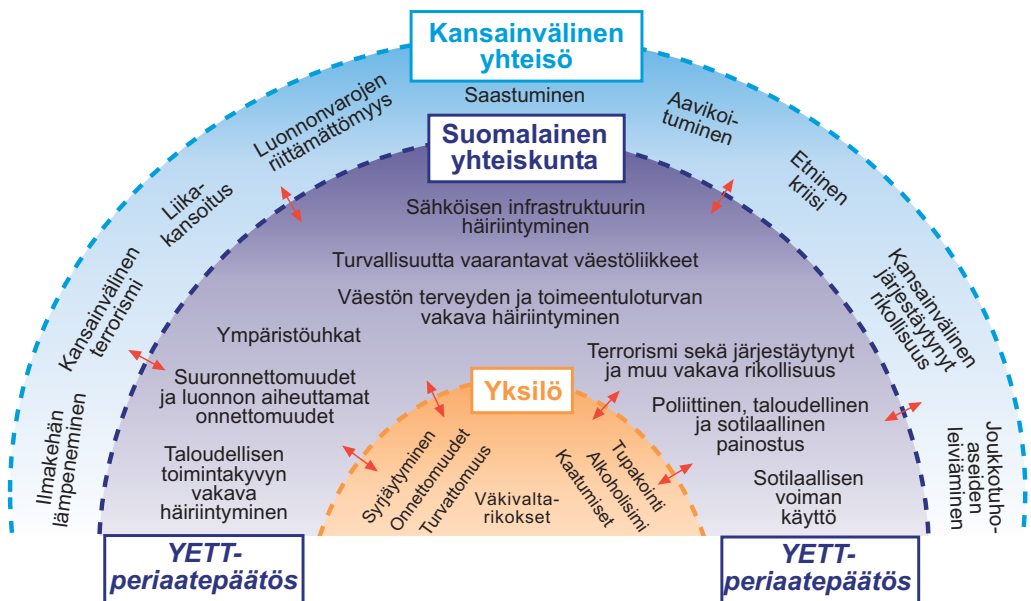
Poliittiset ja yhteiskunnalliset ilmiöt peilautuvat ihmisten omaa elämämpiiriä lähellä olevien asioiden kautta. Tämä asetelma kuvaa nykyistä aikaa hyvin. Nykyajalle on leimallista epävarmuus, monimutkaisuus ja tietynlainen kiihtyvä aikakäsitys. Valtioita ja yhteiskuntia repii yhtenäistymisen / yhdistymisen (integraation) ja hajoamisen (fragmentaation) voimat. Valtioiden rooli ja asema muuttuu, yhteiskunnat niin ikään elävät murroksessa, ja samalla yksilöiden identiteetti, käsitys itsestä ja maailmasta, on muuttumassa – elämismaailmamme on samanaikaisesti laajentunut ja kutistunut.

Myös ulko- ja turvallisuuspolitiikan osalta muutos on käynnissä. Perinteinen turvallisuuspoliittinen doktriini eli yleinen asevelvollisuus on keskustelun alla ja kohtaa haasteita. Suomalaiset pohtivat liittymistä NATOon samalla, kun mietitään kuinka suomalaisten tulisi osallistua globaalien turvallisuusuhkien kuten terrorismin torjumiseen tai etnisten puhdistusten ja kansanmurhien estämiseen. Osallistuminen kansainvälisiin kriisinhallintatehtäviin onkin poliittisen debatin kestoaihe. Lisäksi sen saamaa mediajulkisuutta sekä kadehditaan että harmitellaan. Jälkimmäisen selityksenä on, että kriisinhallintatehtävien katsotaan liiaksi näky-

vän julkisuudessa ja vievän huomioita Puolustushallinnon muilta tehtäviltä. Totta onkin, että kansainvälinen kriisinhallinta saa mediahuomiota enemmän kuin muut puolustushallinnon tehtävät, mutta toisaalta kansainväliset tehtävät ja niissä mukana oleminen saattavat luoda myönteistä mielikuvaa puolustushallinnon toiminnasta. Väheksyä ei myöskään pidä tutkimukseen haastateltujen huomioita kansainvälisen kriisinhallinnan tarpeellisuudesta tehtävien oppimisen kannalta.

Puolustushallinnon strategiasuunnittelun lähtökohtana on turvallisuus. Pelkästään sotilaalisiin uhkakuviin vastaamaan aiottu turvallisuuskäsite on maailman muuttuessa laajentunut koskemaan paitsi muuttuvia turvallisuushkia (saasteet, pakolaiset, maailmanjärjestyksen murtuminen jne.) niin myös käsitys turvallisuuden paikallisuudesta on muuttunut. Strategiasuunnittelun uhkat ja riskit voidaan tiivistää yhteiskunnallisesti tärkeiden toimintojen turvaamiseen. Tässä ajattelussa huomioidaan uhkakuvien moniulotteisuus ja niiden keskinäisriippuvuus. YETT-malli läpäisee puolustushallinnon kohtaamat turvallisuushaasteet mikrotasolta globaalille makrotasolle. Siinä on huomioitu niin yksilön kohtaamat turvallisuusuhat, kuten väkivaltainen rikollisuus, syrjäytyminen, erilaiset riippuvuudet ja onnettomuusriskit kuin aivan koko elämää maapallolla uhkaava ilmastonmuutos ja joukkotuhoo-aseiden leviäminen. YETT-mallin pohjalla on ajatus suomalaisen yhteiskunnan turvaamiseksi mitä moninaisimpien uhkien varalta ja varautuminen monentasoisin turvallisuushkiin siten, että yhteiskunnallinen vakaus ei vaarannu.

UHKAT JA RISKIT



Myös osallistuminen kansainväliseen kriisinhallintaan voidaan tässä valossa nähdä osaksi YETT -strategiaa. Näissä tehtävissä käsitys turvallisuudesta ulottuu aina kansainväliseltä tasolta suomalaisen yhteiskunnan perusrakenteisiin. Tämä heijastaa paikallisuuden ymmärtämisessä tapahtunutta muutosta ja myös sellaista käsitystä, jonka mukaan turvallisuusuhat muodostuvat monien eri tekijöiden summana ja on järkevää pyrkiä puuttumaan niihin ennen kuin ne sananmukaisesti räjähtävät käsiin. Aikaisen puuttumisen ja ennaltaehkäisyn periaate voidaankin nähdä kansainvälisen kriisinhallinnan ponttimena. Lisäksi haastatellut kansanedustajat pitivät Suomen osallistumista ja näkymistä velvollisuutena osallistua kansainvälisen yhteisön toimintaan ja osoituksena muuttuneesta turvallisuuskäsityksestä.

Seuraava kaavio kuvaa turvallisuuskäsitteen ja -ajattelun muuttumista sekä turvallistamiseen liittyvän keinovalikoiman muutosta.

<u>Vanha turvallisuus</u>	<u>Uusi turvallisuus</u>
kansallinen turvallisuus	globaali yhteisö
tietyt uhat	uhkien hajanaisuus
”toinen” vihollisena	vihollisena ”me”
tarkoituksellinen haitanteko	tarkoitukseton haitanteko
lyhyt aikaväli	pitkä aikaväli
voima/asevaraisuus (keinot)	ei-asevaraisuus, yhteistyö

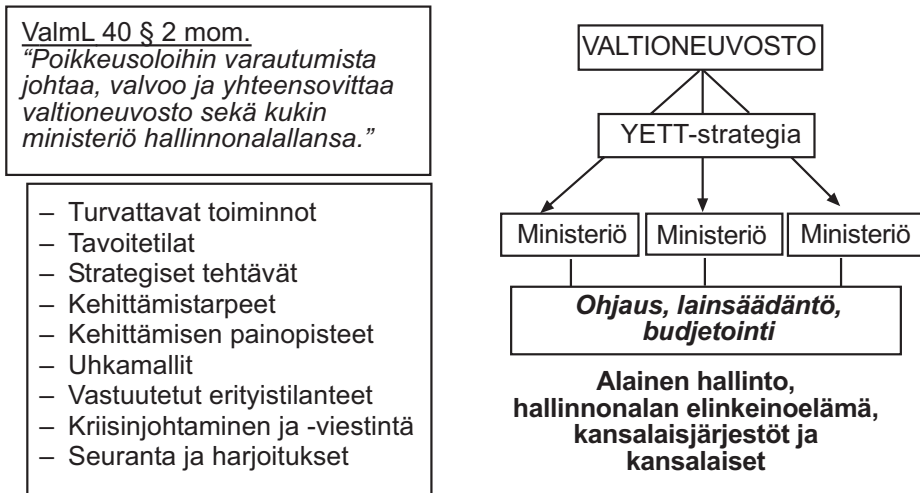
Kaavio 1 Turvallisuus-käsitteen muuttuminen

Kaavio Kari Laitinen

Yllä kaaviossa perinteinen turvallisuusajattelu lähtee valtiosta ja sen aseellisesta puolustamisesta. Tämä turvallisuusajattelun aspekti on edelleenkin varsin hallitseva ihmisten mielikuvissa. Tutkimukseen haastellut yhtä lukuun ottamatta pitivät Puolustushallinnon pääasiallisena tehtävänä ulkoisen turvallisuusuhan torjumista.

YETT -strategian puitteissa valtioneuvosto määrittää yhteiskunnalle tärkeät toiminnot, joista viranomaiset ja julkishallinnon toimijat omilla lohkoillaan vastaavat.

STRATEGIAN SISÄLTÖ



Kuva 5. Strategian sisältö. Lähde <http://www.defmin.fi/index.phtml?s=335>

Yllä oleva YETT -strategia määrittää koko yhteiskuntaa koskien tärkeät tavoitteet, valmistautumisen uhkiin ja toimenpiteet kriisin kohdatessa. Mallin pohjana oleva laaja käsitys turvallisuudesta on jalkautunut varsin hyvin päättäjien tietoisuuteen, kuten alla oleva lainaus haastatteluaineistosta osoittaa:

Väittämä 1: Puolustushallinnon pääasiallinen tehtävä on huolehtia maan puolustamisesta ulkoista vihollista vastaan.

V:Mä olen olen samaa mieltä tästä asiasta niin koska sehän se ykköstehtävä on, millä millä puolustushallinto ja puolustusvoimat tekee, että puolustetaan maata potentiaalista ulkoista vihollista vastaan. Toisaalta nythän on laajentunut tietysti tehtäväkuva tähän kansainväliseen kriisinhallintaan eli se on se toinen näkökulma siinä, joka myöskin tukee sitä oman maan turvallisuutta, koska jos jossain päin maailmaa kriisi puhkee niin kylhän se on niin globaali tilanne et se itseasias vaikuttaa joka paikkaan niin sen takia myös tääkin tukee sitte toinen toisiaan

Lainatussa vastauksessa lähestytään laajaa turvallisuusaspektia, joskin se sidotaan omasta turvallisuudesta huolehtimiseen. Globaalilla tasolla mahdollisesti syntyviä konflikteja kannattaa pyrkiä hoitamaan konfliktien alkulähteillä kaukana omista rajoista ja näin pyrkiä ennalta ehkäisemään kriisien eskaloituminen. Esimerkiksi kamppailut niukoista resursseista, paikalliset sodat ja etniset ristiriidat saattavat aiheuttaa joidenkin alueiden muttumista turvattomiksi tai elinkelvottomiksi ja näin lisätä pakolaisuutta, joka joko välittömästi tai välillisesti heijastuu myös Suomen ulkoiseen ja sisäiseen turvallisuuteen. Myös tästä syystä osallistuminen kansainvälisiin kriisinhallintatehtäviin nähtiin tärkeäksi

”Kysymyshän on kansainvälisen kriisinhallinnan erm sehän voi olla jopa kansanmurhan estämisestä tai tälläisistä asioista eli jos me sanotaan, että hei me hoidetaan omat, hoitakaa omanne, tap-

pakaa kakstuhatta kaksmiljoonaa ihmistä ihan rauhassa ni ei se oo niinkun niinkun kansainvälisen yhteisön ja kansainvälisen oikeuden mukasta. Okei, diplomatian keinoilla se on se oleellinen, mutta ku joskus diplomatian keino ei auta ni silloin täytyy olla niin vahvat joukot siellä välissä, jotka sanoo, että hei nyt rauhotutaan, tää tää homma menee niin. Mun mielestä me tehdään juuri hyvää työtä myöski Suomen turvallisuuden eteen, jos me pystytään toimimaan sellälai, että me kansainvälisessä diplomatiassa ja myöskin rauhanturvaamisessa ja ja kriisinhallinnassa ollaan aktiivisia mukana."

Kansainvälisen kriisinhallinnan kannalta merkittäviä turvallisuusongelmia ovat sota, ihmis-oikeuksien loukkaukset, ympäristöongelma eri muodoissaan, sairaudet, köyhyys, valtioiden itsekkyytys ja piittaamattomuus kansainvälisestä oikeudesta ja yleisesti hyväksytyistä normeista. Paikalliset konfliktit sekä luonnonilmiöiden aiheuttamat turvallisuussuhat saattavat verkostoituneessa keskinäisriippuvuuksien leimaamassa maailmassa hallitsemattomasti.

V: kaikki ääri-ilmiot on vaarallisia, ja sitten tietysti ihan noin ekologisesti luonnon kannaltakin kaikki ääri-ilmiot on hyvin huolettavia. Nyt on hyvin populaaria puhua ilmastomuutoksesta, me ollaan aika pikkunappuloita tässä ilmastomuutoksessa. Onkse vauhti oikeesti kiihtynyt niin hirveesti, vai onks me vaan tiedostettu se ekan kerran? Et sit jotkut meidän lapsenlapsenlapset ehkä sitten näkee, jos niillä on tää maailma vielä olemassa. Mut näin mä niin kuin näkisin. Ja sit tietysti tohon terrorismiin, jos sitä kolmantena pehmentäis niin vois ajatella turvallisuusuhkina nimenomaan nää tämmöset esimerkiksi kokeellisuontoisina ja sit toisaalta tietysti haavoittuvuutta hakevina niin erilaiset siis semmoisen tavallisen turvallisen arjen uhkat. Joku vois kokeilla sitä, että just vaikka että miten joku vesihuolto toimii tai miten verkostot toimii tai pelastusvarmuus toimii. Et kun kyl ne joskus on ihan, voin myöntää et suoraan sanoen mää [Itä-Suomessa] tietysti asun, niin oon miettinyt sitäkin, että onkse todellista vai onk siinä jotain ihan organisoitua, kun rajanpinnan hälytyskeskukset on jatkuvasti tukossa esimerkiksi toiselta puolelta tulevista soitoista. Et onk siellä siis oikeesti niinku kansalaisia, jotka jaksaa soittaa, (H: Niin, aivan.) vai onk siinä niinku jotakin tarkoitushakuista? Mä niin oon hirveen luulotautinen (H: Heh-heh.) mä huomaa joskus, mutta mä oon niinku miettinyt sitä. (H: Joo.) Mutta ehkä semmonen terve naisen epäily on monessa asiassa myös pelastanut tilanteita, et siinä mielessä se ei oo huono asia. Mut näin mä nyt ehkä näkisin nää uhkat. Nää ei ollut välttämättä missään tärkeysjärjestyksessä.

Turvallisuusajattelun kompleksisuutta lisää se, että vaikuttavat tekijät ovat kytköksissä toisiinsa ja niiden välillä vallitsee monimutkainen riippuvuuksien verkosto. Turvallisuutta ei nykyisen käsityksen mukaan saavuteta hankkimalla uusia ja tehokkaampia aseita, ei ainaakaan pelkästään, vaan keinovalokoiimiin pitää sisältyä myös toisten huomioonottaminen ja yhteistyö muiden kanssa. Keskinäisen kanssakäymisen järkevyyttä lisää myös, että maapallon mitassa turvallisuussuhat eivät mitenkään ole vain yhden toimijan, edes supervallan, hallittavissa. Kaikkia koskettavat ympäristöongelmat eivät tunne rajoja, vaan viime kädessä tuottavat turvattomuutta ja ongelmia kaikille kaikkialla. Turvallisuuskäsitteille tämä karkeasti ottaen tarkoittaa, että omaa turvallisuutta ei voi rakentaa toisen turvattomuuden varaan, koska tämä toinen voi kokea minut tai edustamani yhteisön uhkaavana kokien turvattomuutta minun / meidän taholta ja saattaa haluta vastata.

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTON ANALYYSI

Käytetty haastattelurunko (liite 1) oli kolmeosainen, joista kaksi osiota (ensimmäinen ja kolmas) lähetettiin haastateltaville etukäteen tutustumista varten. Toinen osa, jolla mitataan sidosryhmän mielikuvia sekä käsityksiä puolustushallinnon nykytilasta esitettiin haastateltaville haastattelutilanteessa ja pyydettiin haastateltavaa kertomaan mielipiteensä väittämästä sekä perustelemaan kantansa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin haastelijoiden toimesta.

Haastattelut suoritettiin pääosin Helsingin yliopiston yliopisto-opettaja Minna Tiilin johdolla. Haastattelijat olivat yleisen valtio-opin laitoksen opiskelijoita kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien kurssilta. Tämän lisäksi Minna Tiili teki yhden haastattelun, joka oli haastattelusarjan ensimmäinen ja jossa testattiin Minna Tiilin ja Jarmo Rinteen laatima haastattelulomake. Jarmo Rinne teki kaksi haastattelua. Lomaketta kommentoivat tekijöiden lisäksi myös Anu Sallinen (PLM) ja prof. Pekka Aula (HY).

Haastattelut tehtiin ajalla 21.1.–27.2.2008. PLM Maineenhallinta 2008 -aineisto koostuu 17 haastattelusta, joista kaksitoista on puolustusvaliokunnan ja viisi tulevaisuusvaliokunnan jäsenen haastattelua. Kaikkiaan haastattelut jakautuvat puoluekannan mukaan seuraavasti:

6 MUU (37,2 %)

5 KOK (29,4 %)

3 KESK (17,7 %)

3 SDP (17,7 %)

Muiden kuin kolmen suurimman puolueen edustajista kaksi edusti Vihreitä, kaksi RKP:tä ja Vasemmistoliittoa ja Kristillisdemokraatteja yksi kumpaakin.

Joidenkin haastateltavien kohdalla on aineistossa jätetty anonymisoimatta tausta/valiokuntajäsenyyksiä tms. joka paljastaisi henkilöllisyyden, jos näitä kohtia siteerattaisiin tutkimusraportissa. Luottamuksellisuuden takaamiseksi kukin haastattelija että haastateltava allekirjoittivat haastattelusuostumuksen (liite 2). Opiskelijoille tähdennettiin aineiston luottamuksellisuutta ja salassa pitämistä, mihin myös haastattelusuostumuksen allekirjoittamisella sitouduttiin. Haastattelujen kesto oli keskimäärin noin 35 minuuttia.

Seuraavassa esitellään tuloksia haastattelututkimuksesta. Haastatteluteknisistä syistä maineosion ominaisuusväittämät asetettiin satunnaisen järjestykseen, siten maineen kannalta positiivisiksi tarkoitetut väitteet saattoivat korkeimmillaan saada joko arvosana yksi tai viisi. Luonnollisesti sama logiikka koskee myös negatiivisia väitelauseita. Haastattelijan tehtävänä oli kääntää haastateltavien antamat lausunnot eräänlaiseksi yleistä mainetta koskevaksi summamuuttujaksi, jolle voitiin laskea numeerinen keskiarvo. Mainepistemäärät taulukoitiin ottaen huomioon joidenkin väittämien käänteinen arvo keskiarvon laskemisessa (mainepisteet, liite 3). Tämä tehtiin harmonisoimalla haastateltujen antamat numeroarviot. Satunnaisen järjestyksen tarkoituksena oli estää automaattinen ja niin muodoin vähän informoiva arviointi. Samasta syystä ko. osio oli lähetetty haastateltaville jo etukäteen. Käänteisen logiikan mukaisia väittämiä oli kaikkiaan neljä yhdestätoista. Väittämien 2,5,7 ja 11 väitteiden

arvostelu oli käänteinen loppuihin väittämiin nähden. Joitakin vastauksia on keskiarvoja laskettaessa hylätty, tai tarkemmin sanoen ei ole otettu huomioon. Näin on tehty, jos haastateltavan antamissa numeerisissa arvioissa ei ole ollut merkittävää poikkeamaa eri vastauslogiikka noudattavien väittämien arvottamisessa. Silloin, kun vastaaja on ollut ”autopilotilla” eli ympyröinyt kaikilla väittämille lähes samat numeeriset lukuarvot, käänteisen logiikan mukaiset vastukset on pudotettu tarkastelun ulkopuolelle.

Kaikkiaan sidosryhmän antamien arvontien keskiarvojen keskiarvo on 3,6, joka on varsin hyvä, sillä korkein mahdollinen arvo olisi voinut olla viisi. Maineosiossa haasteltaville esitettiin kaikkiaan yksitoista väittämää koskien haastateltavan mielikuvaa Puolustusministeriöstä. Mainekeskiarvo laskettiin keskiarvona vastaajien väittämiin antamien numeeristen arvojen keskiarvioista, jotka vaihtelivat välillä 2,3 – 4,5. Kaikki annetut maineokeskiarvot sijoittuivat mainittujen kahden ääripään väliin,

Maineosion ominaisuusväittäminen saamat arvot. Osio oli lähetetty etukäteen haastateltaville, jotka antoivat sen haastattelijalle valmiiksi täytettynä. Tällä haluttiin varmistaa, että vastaajat arvioisivat mielikuviaan harkitusti ja antaisivat punnitun ja perustellun numeerisen arvon kustakin ominaisuusväittäimestä. Haastattelun maineosiossa pyydettiin vastaajaa arvioimaan Puolustusministeriötä erilaisten adjektiivien/kuvausten avulla sekä tämän jälkeen ympyröimään sen numeerisen arvon, joka parhaiten kuvastaa vastaajan näkemystä esitetyllä jatkumolla.

PUOLUSTUSMINISTERIÖN YHTEISTYÖKYKY

Ensimmäinen ominaisuusväittäjä koski Puolustusministeriön yhteistyökykyisyyttä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan sitä, millaiseksi he kokivat yhteistyön Puolustusministeriön kanssa. Mainetta ajatellen yhteistyökykyisyys tärkeän sidosryhmän kanssa on varsin oleellinen, sillä se vaikuttaa merkittävästi siihen, millaisena toimijana kyseistä organisaatiota pidetään. Positiivinen arvottaminen korreloi hyvän maineen kanssa (Aula & Heinonen 223–224, 2002) tehden sidosryhmän myönteisemmäksi toimijan tavoitteille. Tästä syystä hyvään yhteistyökykyyn kannattaa panostaa. Lomakkeessa tämä ominaisuusväittäjä esitettiin muodossa:

1. Yhteistyökyvytön 1 2 3 4 5 Yhteistyökykyinen

Vastaajien antamat arviot sijoittuvat vaihteluvälille 2 – 5 keskiarvon ollessa noin 3,65. Annetuista arvioista voi siten päätellä haastateltujen kansanedustajien pitävän Puolustusministeriötä melko yhteistyökykyisenä. Mielenkiintoista tutkimuksessa oli, että annettujen arvojen vaihteluvälin ääripäät tulivat esiin Puolustusvaliokunnan haastatteluissa, joissa annettiin peräti kolme kertaa arvosanaksi kakkonen. Korkein arvosana (5) annettiin kerran. Puolustusvaliokunnassa, joka on enemmän tekemisissä Puolustusministeriön kanssa, on oletusarvoisesti laajemmalla rintamalla kokemusta yhteistyöstä. Sen sijaan Tulevaisuusvaliokunnan

riö voi mitenkään olla täysin läpinäkyvä toiminnassaan.

”Siltä osin kuin se voi olla läpinäkyvää, se on sitä.”

”No ei se varmaan niinkun semmonen sellainen lasitalo ole, että siitä nyt kaikki näkyis läpi, mutta mutta tuota emmä kuitenkaan pidä sitä ee minään semmosena punkkerina, johon, joka joka nyt olisi niin että tähän asiaan pitäis erityistä nyt juuri juuri kiinnittää, että että tuota täähän on yleinen tavoite kaikessa hallinnossa, että läpinäkyvyyttä lisätään ja ja puolustusministeriö tekee samaa.”

Tältä osin, kuten lainaukset osittavat, haastattelussa saadut lausunnot korreloivat varsin hyvin maineosiossa annettua ominaisuuskeskiarvoa.

PUOLUSTUSMINISTERIÖN INTRESSIT

Haastattelun maineosion kolmas ominaisuusväittämä koski sitä, millaisena toimijana vastaajat Puolustusministeriön näkevät. Tätä arvioita haettiin kysymällä tavoitteleeko Puolustusministeriö ensi sijassa omaa etuaan vai voidaanko sen toimintaa luonnehtia altruistiseksi yhteisen hyvän tavoittelemiseksi.

Puolustusministeriö on julkishallinnon organisaatio, joten oletusarvoisesti sen tulisi ajaa kokonaisuhyteiskunnallista intressiä. Kuitenkin on huomioitava valtionhallinnossa eri hallinnonalojen kilpailevan samoista niukoista resursseista, joten myös julkishallinnollisen toimijan on kyettävä ajamaan oman sektorinsa etuja. Tämä korostuu erityisesti ajateltaessa Puolustusministeriön toimialan teknologia-intensiivisyyttä. Vastaajat olivat varsin hyvin perillä sekä valtionhallinnon sisäisistä resurssikamppailuista että ulkoisista tekijöistä (puolustushallinnon hankinnat) johtuvista intressipainotuksista.

Kysymys muotoiltiin seuraavalla tavalla:

3. Tavoittelee omaa etuaan 1 2 3 4 5 yhteistä hyvää

Vastaajien antamat arvot liikkuivat vaihteluvälillä 1 – 5 keskiarvon ollessa noin 3.35. Tähän väittämään vastatessaan haastateltavat käyttivät koko arvioasteikon skaalaa. Sekä matalin että korkein arvio annettiin Puolustusvaliokunnasta. Tulevaisuusvaliokunnan antamat arvot jakaantuivat arvojen 2 – 4 väliin, valtaosan ollessa nelosia. Valiokuntien antamat arvot eivät ole suoranaisesti vertailtavissa keskenään, sillä niissä tehtiin eri määrä haastatteluja. Tästä huolimatta voidaan kuitenkin todeta, että Tulevaisuusvaliokunnasta haastatellut kansanedustajat olivat jossakin määrin taipuvaisempia antamaan maltillisempia arvojen skaalan keskipaikkeilta kuin Puolustusvaliokunnan haastatellut.

Kaiken kaikkiaan Puolustusministeriötä pidetään enemmän yhteistä hyvää ajavana kuin omaa etuaan tavoittelevana organisaationa. Keskiarvona 3.35/5 on täydellä syyllä kelvollinen arvio organisaatiosta ja ilmentää luottamusta virkamiehistön ammattitaitoon ja puolueettomuuteen, vaikkakin haastateltavat olivat hyvin selvillä siitä, että jokainen hallinnonala ajaa

ennen kaikkea oman hallinnonalansa etua ja pyrkii vaikuttamaan sen intressissä oleviin asioihin. Tässä suhteessa Puolustusministeriö ei vastaajien mielestä poikkea muista julkishallinnon aloista, kuten haastatteluista ilmenee. Nauhoitetuista haastatteluista ilmenee vastaajien luottamus virkamieskunnan puolueettomuuteen ja kohtuullisuuteen oman hallinnonalansa etujen puolesta kamppailtaessa. Puolustusministeriötä pidettiin myös tässä suhteessa täysin rinnasteisena muihin ministeriöihin.

V: Ei minkään hallinnonalan tarpeita huomioida riittävästi [heh-heh]. Et tota, mutta tietysti tällä sektoribudjetoinnilla ja näillä rahoilla, niin kai se on ihan kohtuullista ...

[M]utta noin periaatteellisesti tällä taloudenpidolla näen, että se on kohtuullinen. Niin kuin sanoin, niin eihän mikään hallinnonala voi silleen olla tietyst tyytyväinen.

Osalta vastaajista löytyi varsin vahvaa ymmärtämystä ja tukea hallinnonalan budjettitarpeille ja erikoisongelmille. Seuraava varsin pitkä lainaus kuvastaa tällaista asennetta.

”V: No ei mä tossa aikasemmin sanoin, ei huomioida. Tää on asia, joka jakaa mielipiteitä erittäin, erittäin voima, voimakkaasti. Niinkun sanoin niin mä, materiaalihankinnat on sidottu indeksin tarkistukseen, joka on aiheuttanut täs talossa erittäin kovaa keskustelua kun esimes meidän sosiaaliturvan osalta näin ei ei ole.

... t[O]siasia on se että, et tuota materiaali niinku mitä puolustusvoimat joutuvat hankkimaan, jotta me pystytään uskottavaan puolustukseen ja jotta pystytään, pystytään olemaan liittoutumattomina, niin öö yhä, yhä kallista, ja toinen juttu se että tää kansainvälinen kehitys on niinku siinä huomioitava ja ja me ollaan otettu jo se askel jo aikaa sitten siihen että että ne hankinnat, ne materiaalien hankinnat ja järjestelmät, mitä puolustushallinto ottaa käyttöön ja ostaa ja hankkii niin ne on sitten yhteensovittavissa kansainvälisten toimijoiden kanssa, tässä tapauksessa puhutaan aika paljon sitten NATO-yhteensopivuudesta, ää, yhteensopivuudesta ja me on se askel, askel niinku otettu, hyväksytään tai ei, siihen suuntaan joka tapauksessa ollaan, ollaan menty. Elikkä ne yhä, yhä kalliimpia, yhä suuremman osan meidän meidän tuota puolustushallinnon määrärahoista niin menee, menee sinne ...

[S]itten toinen juttu että jos ois huomioitu, öö, puolustushallinnon tarpeet riittävästi talousarviossa, niin eihän meidän ois tarvinnu tällasiin näin rajuihin järjestelyihin, järjestelyihin, esimerkiksi varuskuntien lakkauttamisten osalta ryhtyä, ja varikoitten, varuskuntien varikoitten lakkauttamiseen ryhtyä kun nyt sit, nyt tehtiin, joka on sitten omalta osaltaan vähän sitä meidän, ää, puolustuskyvyn uskottavuutta heikentäny, ja toisaalta sitten jälleen hyvä esimerkki on tää kertausharjoitusten, niitä löytyy toki muitakin, niin eihän näitä supistuksia, supistuksia olis tarvinnut tehdä, jos olis riittävästi huomioitu. Elikkä ei oo ei oo, ...

Valtion, valtion tuottavuusohjelma, jota tehdään nyt pelkästään talouden näkökulmasta, kohtelee puolustushallintoa täysin epäoikeuden, täysin epäoikeuden, epäoikealla tavalla ja tässä mielessä niin voin sanoa sen, että niitä tarpeita ei oo huomioitu, ”

PUOLUSTUMINISTERIÖN TOIMINNAN TEHOKKUUS

Väittämöosion neljäs ominaisuusväittäjä pyrki selvittämään vastaajien mielikuvia Puolustusministeriön toiminnan tehokkuudesta. Vastaajille etukäteen lähetetty informointikirje (mikäli vastaaja oli sen lukenut) kontekstoi tehokkuusaspektin nimenomaan Puolustusministeriön strategiaviestintään, ei sen hallinnolliseen taikka organisatoriseen tehokkuuteen.

Tehokas toiminta, tai mielikuva tehokkaasta toiminnasta, eräässä mielessä *brandaa* toimijaa, joten sen vaikutus maineeseen tulee ymmärretyksi siinä mielessä, että se tavoittaa jotakin siitä, miten ihmiset organisaatiosta ajattelevat (Aula & Heinonen 47, 2002). Tavallaan käsitykset tehokkuudesta muodostuvat imagoksi sidosryhmien mielissä (emt 50; Karvonen 1997), jotka vaikuttavat maineen muodostumiseen ko. organisaatiosta.

Ominaisuusväittäjä esitettiin muodossa:

4. Tehoton 1 2 3 4 5 Tehokas

Vastaajien antamat arvot liikkuivat vaihteluvälillä 2 – 5 keskiarvon ollessa noin 3.76. Tähän väittämään vastausten hajonta oli melko suuri. Alimman arvon (2) antoi kolme vastaajaa, kun korkeinta mahdollista arvoa (5) annettiin neljä kertaa. Eniten annettu yksittäinen arvo oli neljä. Tehokkuus keskiarvo on varsin korkea, mikä ilmentää varsin suurta luottamusta ministeriön toimintaan. Todennäköistä on, että tämä luottamus koskee nimenomaan ministeriön koko toimintaa omalla hallinnonalallaan eikä niinkään Puolustusministeriön strategiатыön ja – viestinnän toimivuutta. Tällaisen tulkinnan esittäminen on mahdollista, koska muutoin ominaisuusväittäjien kesken olisi selvä paradoksi. Tämä tulee siitä, että tehokkuuteen liittyvät mielikuvat ovat varsin korkealla tasolla kun taas viestintään liittyvät mielikuvat ovat hyvin heikolla tasolla. Viestintä itsessään sai toiseksi heikoimman maineeksi keskiarvon tutkimuksessa. Siksi on todennäköistä, että vastaajat ajattelivat ennen kaikkea Puolustusministeriön toiminnan yleistä tehokkuutta tai mahdollisesti strategiатыön tehokkuutta erityisesti vastatessaan neljänteen väittämään. Ylipäätään vastauksista voidaan silti päätellä tehokkuus-mielikuvan olevan varsin hyvä vastaajien mielissä.

PUOLUSTUSMINISTERIÖN VASTUULLISUUS

Maineosion viides ominaisuusväittäjä selvitti mielikuvia Puolustusministeriön vastuullisuudesta. Tämä väittäjä oli toinen käänteisen vastauslogiikan mukainen väittäjä. Huonoin mahdollinen arvo, jonka saattoi antaa oli 5 ja paras 1. Vastuullisuus ominaisuutena viittaa käsitykseen, jonka mukaan vastaaja uskoo Puolustusministeriön strategiатыön/-suunnittelun olevan realistista ja ottavan huomioon muuttuvat tilanteet turvallisuusuhkissa ja – haasteissa.

Tavallaan tämän ominaisuusväittäjän kohdalla kyse on organisaation yhteiskuntavastuusta, Julkishallinnon toimijan kohdalla tämä seikka on korostetun tärkeä verrattaessa vaikkapa

talouselämän toimijoihin. Hallinnon tehtävä on lähtökohtaisesti toimia kokonaisyhteiskunnallisen edun nimissä. Vastuullisuuden merkitys on tärkeä elementti toimijan maineen rakentumisessa (Luoma-aho 136, 2007), sillä se vastaa sidosryhmän odotuksiin.

Lomakkeessa ominaisuusväittämä esitettiin muodossa:

5. Vastuullinen 1 2 3 4 5 Vastuuton

Vastaajien antamat arvot sijoittuvat vaihteluvälille 1 – 5 harmonisoidun (muiden vastausten kanssa samalle skaalalle käännetyn) keskiarvon ollessa 2,9. Vastaajien antamissa pisteissä kaikki mahdolliset arvot olivat käytössä koko skaalalta. Tämän ominaisuusväittämän kohdalla voi olla mahdollista, että vastaajat ovat ympäröineet mielestään kuvaavimman ominaisuusmääritelmän asiaa miettimättä eli eivät ole huomioineet maineosion ominaisuusväittämien vaihtuva sijoittelulogiikkaa. Tämän asian pohtiminen ilman tarkempaa selvitystä on kuitenkin mahdotonta ja vastauksia analysoitaessa vain vastaajien antamat arvot voivat olla aineistona tulkinnoille. Huomionarvoista on, että yli puolet Tulevaisuusvaliokunnan vastaajista Puolustusministeriölle korkeimman mahdollisimman arvon vastuuttomuudesta. Tämä joko kuvastaa varsin voimakasta käsitystä siitä, että Puolustusministeriön strategiatyö nähdään joko jollakin tavalla väärinä asioita painottavana ja jopa virheellisenä, viestinnältään eli sanoman perillemenossaan epäonnistuneena taikka sitten kyseessä on vastaajien huolimattomuus ja ominaisuusväittämien välisen vastauslogiikan kääntymisen jääminen vaille huomiota. Puolustusvaliokunnan vastauksissa esiintyi alhaisin arvo (1) ainoastaan kaksi kertaa ja korkeinta arvoa annettiin kolmasti, kun puolestaan Tulevaisuusvaliokunnassa korkeinta arvoa ei annettu kertaakaan ja valtaosa annetuista arvoista kuvasti vastuuttomuutta Puolustusministeriön toimintaa kuvaavana ominaisuutena.

Olettamusta vastauslogiikan väärintulkinnasta vaikuttaisi tukevan, että monet haastateltavista pitivät hyvänä ja vastuullisena Puolustushallinnon toimintaa haastattelujen aikoihin ajankohtaisen Nokian vesikriisin yhteydessä. Puolustusvoimien organisoimaa ja hoitamaa vedenjakelua pidettiin onnistuneena ja tärkeänä asiana. Tosin tämä seikka tuli ilmi puhuttaessa viranomaisyhteistyöstä sekä kysyttäessä sisäisen turvallisuuden uhkista, mutta silti vastauksista voidaan päätellä, että puolustusvoimia pidetään vastuullisena toimijan erilaisissa kriiseissä.

V: Pitääkö siihen kommentoida jotain muuta että, tietysti, myöskin sisäiseen, niinku, jos tulee sisäisiä kriisejä myöskin niinku esimerkiksi Nokialla oli tää vesikriisi niin puolustusvoimat oli siellä osallisena auttamassa.

PUOLUSTUSMINISTERIÖN TOIMINNAN JOHTAMINEN

Maineosion kuudes ominaisuusväittäjä koski Puolustusministeriön toiminnan johtamisen hyvyttä taikka huonoutta. Jälleen vastaamisen logiikka oli käänteinen edelliseen kysymykseen nähden. Haastattelulomakkeessa vastaajaa pyydettiin arvioimaan Puolustusministeriötä painottamatta strategiatyöskentelyä erityisesti. Silti tämäkin mielikuva olisi ollut tarkoitus arvottaa strategiatyön ja – viestinnän kontekstissa saatekirjelmän antaman osviitan mukaisesti.

Maineen muotoutumiselle toiminnan johtaminen on ensi arvoista. Huonosti johdettu toiminta on sitä mitä se on eli huonosti johdettua ja huonosti toteutettua. Tehokkuus on nykyaikana usein synonyymi hyvälle, erityisesti tulosjohtamisen aikana. Hallinnonalaan, alasta riippumatta, suhteutettuna tämä tarkoittaa maineen kannalta keskittymistä hallinnon ydinosaamisenalueisiin ja niissä toimimiseen mahdollisimman tuloksekkaasti mainepääoman kasvattamiseksi (Aula & Heinonen 230, 2002; Heinonen 49, 2006).

Lomakkeessa ominaisuusväittäjä esitettiin muodossa:

6. Huonosti johdettu 1 2 3 4 5 Hyvin johdettu

Vastajien antamat arvot esiintyivät vaihteluvälillä 2 – 5 keskiarvon ollessa 3.69. Vastajista yksi jätti antamatta arvon tähän ominaisuusväittämään. Yleisimmin annettu arvo oli 4, jota annettiin yli 60% vastauksissa. Mielikuva varsin hyvästä johtamisesta jakaantui tasaisesti kummankin valiokunnan kesken, mitään merkittäviä eroja annetuissa arvoissa ei ollut. Vastauksista voidaan päätellä, että vastaajien mielikuvissa Puolustusministeriön toiminta on varsin hyvin johdettua, tarkoitettiinpa sillä sitten ministeriön toiminnan yleistä johtamista taikka strategiasuunnittelun johtamista. Tässä suhteessa ministeriön työ on onnistunut vähintäänkin kohtuullisen hyvin.

PUOLUSTUSMINISTERIÖN ASIAANTUNTEMUS

Maineosion seitsemäs ominaisuusväittäjä pyrki mittaamaan vastaajien mielikuvia Puolustusministeriön asiantuntemuksesta. Edelliseen ominaisuusväittämään verrattuna vastaamisen järjestys oli jälleen kerran käännetty, millä saattaa olla oma vaikutuksensa vastaajien antamiin arvoihin. Mielikuvaa ministeriön asiantuntemuksen tasosta haluttiin selvittää, koska sen merkitys strategiatyöskentelyn/-suunnittelun tapaisessa tietoon tai perusteltuihin näkemyksiin pohjaavassa toiminnassa on erittäin tärkeä. Samalla mielikuva asiantuntijaorganisaation asiansa osaamisesta vaikuttaa ratkaisevasti ko. organisaation maineen muotoutumiseen.

Lomakkeessa ominaisuusväittä esitettiin muodossa:

7. Korkea asiantuntemus 1 2 3 4 5 Alhainen asiantuntemus

Vastaajien antamat arvot sijoittuivat lomakkeessa vaihteluvälille 1 – 4, mikä tarkoittaa käännetyin skaalauksen mukaan varsin hyvää asiantuntemusta. Keskiarvo tämän väittämän osalta on noin 3,8 eli sängen korkea. Tämänkin ominaisuusväittämän kohdalla voidaan pohtia, ovatko haastateltavat huomioineet vastauksia antaessaan ominaisuusväittämien vaihtuvat vastauslogiikat, sillä seitsemännen ominaisuusväittämän kohdalla hyvää asiantuntemusta osoittava arvo olisi pitänyt paikantaa asteikon alimpiin arvoihin. Mikäli vastaaja ympyröi luvun 4, niin skaalatuksi arvoksi tämän väittämän kohdalle tulee 2. oikeaan laitaan.

Aineiston perusteella, spekuloiden vastauslogiikan käännettävyyden problematiikalla, voidaan todeta Puolustusministeriön saaneen hyvän arvion asiantuntemuksestaan. Vastaajista lähes puolet antoi asiantuntemuksesta alimman mahdollisen arvon, mitä asiantuntijaorganisaation kohdalla voidaan pitää varsin hyvänä. Luottamuksesta ministeriöön asiantuntijaorganisaationa kertoo myös vastaajien antamat avoimet vastukset haastattelulomakkeen kakkososan kysymyksessä 5, kuten seuraavassa lainauksessa todetaan:

V: ... kyllä se muodostaa varsin hyvän pohjan. Tietysti turvallisuuskäsite on aika laaja ja varmaan sitten tätä ... turvallisuus- ja puolustuspoliittista selontekoa kun tehdään, niin siinä on tietysti myös muita ministeriöitä; ulkoministeriö muun muassa ja varmaan sisäasianministeriö mukana, mutta hyvä pohja.

H: Täydentävä kysymys: Mitenkä, millaisena pidätte puolustusministeriön virkamiesten asiantuntemusta nimenomaan tässä turvallisuuspoliittisen päätöksenteon pohjatyön teki- tekijänä?

V: Erittäin hyvä, hyvin korkeatasoista.

PUOLUSTUSMINISTERIÖN LUOTETTAVUUS

Maineosion kahdeksas ominaisuusväittä käsittelee Puolustusministeriön luotettavuutta. Tällä kysymyksellä tarkoitus oli selvittää, missä määrin kansanedustajat luottavat ministeriön toimintaan erityisesti turvallisuusstrategissa suunnittelussa. Luotettavuus on mainitutkimusten (Aula & Heinonen 2002; Heinonen 2006; Luoma-aho 2007) mukaan eräs maineen rakentumisen keskeisistä kulmakivistä.

Luotettavuus ominaisuutena ja toimijan nauttima luottamus sidosryhmän silmissä vaikuttaa paitsi siihen, missä määrin sidosryhmä on valmis sitoutumaan ja tukemaan julkisorganisaation tavoitteita, niin myös vaikuttaa toimijan uskottavuuteen ja näin mahdollistaa toiminnan jatkuvuutta, pitkäjänteisyyttä ja johdonmukaisuutta (Heinonen 35, 2006).

Vastaajille lähettyssä lomakkeessa ominaisuusväittämä esitettiin muodossa:

8. Epäluotettava 1 2 3 4 5 Luotettava

Vastaajien luototettavuudesta antamat arvot sijoittuivat vaihteluvälille 3 – 5 keskiarvon ollessa peräti 4,3 eli koko ominaisuusmääreiden paras. Korkeinta luotettavuutta ilmaisevaa arvoa (5) annettiin vajaan puolessa vastauksista ja yleisimmin annettu arvo oli neljä, joka annettiin hieman yli puolessa vastauksista. Paradoksaalista luotettavuusominaisuuden kohdalla on, että se on tavattoman korkea verrattaessa Puolustusministeriön saamaan asiantuntijuutta mittaavaan mielikuva-arvoon. Vastaajat joko sokeasti pitävät ministeriötä luotettavana toimijana erikoisalallaan tai siten kyseessä on väärin ymmärretty vastaamisen logiikka. Jälkimmäistä selitystä tukee, että luotettavuusominaisuutta arvioitaessa numeeristen arvojen anto tapahtui ”normaalissa” vasemmalta oikealle järjestyksessä korkean arvon kuvatessa suurta luotettavuutta ja pienen kuvatessa vähäistä luotettavuutta. Aineiston pohjalta on turvallista väittää Puolustusministeriön olevan erittäin luotettava sidosryhmän mielikuvissa.

Korkean luotettavuuden varaan on hyvä rakentaa tulevien aikojen toimintastrategioita ja niitä koskevaa viestintää. Puolustusministeriön saama korkea arvo luotettavuudesta mahdollistaisi esimerkiksi viestintään liittyvän pullonkaulan poistamisessa. Tosin tämä edellyttäisi viestintästrategian uudelleenarvioimista ja muuttamista passiivisesta aktiiviseksi. Luotettavuuden perusteella voisi olettaa, että jos ministeriön kommunikointi olisi aloitteellisempaa (proaktiivista), niin myös tässä tutkimuksessa esiinnousseet heikot ominaisuuskeskiarvot saattaisivat parantua.

PUOLUSTUSMINISTERIÖN TOIMINNAN ORIENTAATIO

Maineosion yhdeksännessä ominaisuusväittämässä haluttiin selvittää millaisena toimijana vastaajat pitävät Puolustusministeriötä. Näkevätkö he sen visionäärisenä uusien linjojen avaajana vai toimijana, joka reagoi ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Puolustusministeriön toimija-mielikuvaa haettiin pyytämällä vastaajia arviomaan, onko ministeriön toiminta reaktiivista vai proaktiivista. Edellinen määre viittaa toimintaa, jossa ennen kaikkea pyritään sopeutumaan ympäristön muutoksiin, kun jälkimmäinen viittaa ajatukseen, jonka mukaan toimija pyrkii ottamaan muutoksen haltuunsa ja ohjaamaan sen suuntaa. Tavallaan kyse on siitä, näkevätkö vastaajat Puolustusministeriön ja puolustushallinnon yleensäkin sellaisena toimijana, joka aktiivisesti ja omilla toimillaan pyrkii vaikuttamaan turvallisuus-/toimintaympäristöönsä.

Mainepääoman rakentumisessa dynaaminen, eteenpäin katsova ote piiryy visionäärisenä ja innovatiivisena merkityksenä sidosryhmän mielikuviin. Tällaisen mielikuvan omaavalla toimijalla on hyvät mahdollisuudet esiintyä uskottavana ja tuleviin haasteisiin vastaamaan kykenevänä organisaationa.

Lomakkeessa asiaa tiedusteltiin seuraavasti:

9. Reaktiivinen **1** **2** **3** **4** **5** **Proaktiivinen**

Vastaajien antamat arvoit sijoittuvat vaihteluvälille 1 – 4 keskiarvon ollessa noin 3,24. Yleisimmin annettu arvo oli neljä, jonka antoi hieman yli puolet haastatelluista. Valiokuntien välillä oli sellainen ero, että Puolustusvaliokunta antoi jossakin määrin korkeammat arvot kuin Tulevaisuusvaliokunta, joskaan ero ei ollut mitenkään merkittävä. Annetuista vastauksista päätellen Puolustusministeriötä pidetään melko vakaana, joskin ei aivan huippuinnovatiivisena toimijana tulevaisuuden haasteiden suhteen. Keskiarvo 3,24 on asiantuntijaorganisaation arvoksi ihan kelvollinen ja kuvastaa vastaajien mielikuvaa luotettavasta ja asiansa hoitavasta toimijasta. Kuitenkin vaikutelmaksi jää, että haastateltavien mielikuvissa Puolustusministeriö on varsin konservatiivinen ja hieman liian vähän tulevaisuusorientoitunut taikka strategisesti visionaarinen. Erityisesti tämä seikka korostuu, kun haastateltavat suhteuttivat vastuksiaan muuttuvaan turvallisuuspoliittiseen toimintaympäristöön ja muuttuviin uhkakuviin. Näissä asioissa Puolustusministeriön on syytä pohtia toimintastrategioitaan.

V: No sanotaan näin, että tällä hetkellä ei oo näköpiirissä tällaista, että Suomea nyt uhattaisiin, mutta kyllä suurvallan vieressä eläminen ja ja ja ja senkin ollessa jatkuvassa muutostilassa ja ja sitten kaikki heijastukset maailmalla niin niin on pidettävä lähtökohtana sille, että maailma voi myöskin muuttua. En minä Venäjän Venäjän näe sillä tavalla, et sil olis jotakin jotakin, mutta se on myöskin valtava maa, jossa sitten eri heijastukset saattavat syntyä. Toisaalta sitten kaikki muuallakin tapahtuvat, jotka heijastuvat ja ja ja ja tuota niin niin vaikuttavat. Mutta sitten on meillä, meillä on on tuota meilläkin monikansallisuus lisääntyy ja se saattaa tuoda jännitteitä tänne ja sitä kautta yhteiskuntaa uhkaa kansainvälinen rikollisuus ja ja kyllä me elämme maailmassa nyt sitten terrorismi on on on sillä tavalla pysyvää, että vaikka olemme kuin lintukodossa olleet niin ei sitä voida välttää, välttää, etteikö se joskus myöskin olisi todellisuutta meilläkin.

H: Elikä näätte sekä sisäisiä että ulkoisen turvallisuuden uhkia.

V: Molempia nähdään, mutta mutta tuota ei ole olemassa mitään sanotaan nyt et oikopäätä olisi jotain sellaista, mutta nyt pitääkin suunnata katseet tulevaisuuteen ja niinkuin asetelmat sellaiseen, että että olemme tasapainossa.

H: Kumman näette, jos jaetaan nyt uhat sisäiseen ja turvalli ulkoseen turvallisuusuhkaan, kumpi näistä on teidän mielestänne se merkittävämpi.

V: No sanotaan näin, että että mahdollisen ulkoisen uhan, joka voi olla painostuskin tai joku muu niin siihen pitää varautua, mutta ehkä he a-ajallisesti tässä ja nyt niin sisäiset uhat rikollisuudet ja ja ja sitten jotkut jotkut voi olla tämmöset yleismaailmalliset taudit ja muut jotka mut että ei näitä turvallisuusuhkia saa ruveta kaikkia nostamaan tähän pöydälle, että kyllä pitää katsoa, mitä uhkia vastaan varaudutaan ja sitten niihin, mitkä liittyvät sitten puolustushallinnon käyttöön.

Toiminnallisen orientaation mainearvo voisi olla korkeampikin, sillä turvallisuuspoliittiset haasteet ja ratkaisut ovat olleet viime aikoina paljon esillä julkisessa keskustelussa. Kuinka paljon tällä keskustelulla ja siihen liittyvässä politiikoinnissa on ollut vaikutusta vastaajien mielikuviiin ja arvioihin, jää valitettavasti lähinnä arvailujen varaan tämän tutkimuksen ai-

neiston perusteella. Silti voi arvella, että ministeriöltä ehkä kaivattaisiin avauksia ja osallistumista aktiivisemmin keskusteluun kuin mitä se nykyisellään tekee. Erityisesti haastatellut kansanedustajat tuntuivat kaipaavan avoimempaa keskustelua ja tiedottamista strategiasuunnittelun kohdalla, kuten haastattelulainauksesta ilmenee

” Ei oo läpinäkyvää, täs on tota esimes eduskunnan puolustusvaliokunnan kannalta ni mulle on muodostunut semmonen kuva et eduskunnalle tuodaan erittäin vähän informaatiota Suomen pidemmän aikavälin puolustuksen suunnittelusta”

PUOLUSTUSMINISTERIÖN DYNAAMISUUS

Maineosion kymmenennessä ominaisuusväittämässä kysyttiin vastaajien mielikuvaa Puolustusministeriön toiminnan dynaamisuudesta. Tavallaan kysymys liittyy suoraan edeltävään reaktiivisuus-proaktiivisuus-ominaisuusväittämään. Strategiasuunnittelun kontekstissa dynaamisuudella voidaan ymmärtää juuri valmiutta vastata tulevaisuuden turvallisuushaasteisiin ja ennakoiden valmistautua niiden kohtaamisen. Kyse on tiivistetysti siitä, pitävätkö vastaajat Puolustusministeriötä sellaisena toimijana, joka pyrkii pysymään kehityksen kulusa mukana toimintaansa kehittäen, vai nähdäänkö Puolustusministeriö jähmeänä dinosauruksena, joka putoaa muutosten kelkasta.

Haastateltaville etukäteen lähetysässä lomakkeessa asiaa tiedusteltiin seuraavasti:

10. Staattinen 1 2 3 4 5 Dynaaminen

Vastaajien antamat arvot sijoittuivat vaihteluvälille 2 – 4 keskiarvon ollessa 3,47. Tämän ominaisuuden kohdalla annettujen arvojen jakautuminen oli varsin tasaista, eikä valiokuntien kesken ollut merkittävää eroa. Yleisimmin annettu arvo oli neljä, jonka antoi noin 60% vastaajista. Tulos on siten varsin hyvä dynaamisuus-mielikuvan osalta. Se, että dynaamisuus-ominaisuus sai paremman arvon kuin esimerkiksi toiminnan orientaatio, selittynee lähinnä sillä, että vastaajat mielsivät vastauksensa koskevan enemmänkin ministeriön toimintaa koko hallinnonalaan koskien kuin kapeasti strategiasuunnittelun näkövinkkelistä. Seuraava suhteellisen pitkä lainaus kuvastaa varsin hyvin vastaajien tunteja Puolustusministeriön/hallinnon dynaamisuudesta hallinnonalan toiminnassa:

V: Tota... Öö jos Venäjän kehitys jatkuu lineaarisesti sellasena kun se on jatkunut, tai miten se on muokkautunu tässä viime vuosina niin silloin voidaan jo ehkä jos 15 vuoden kuluttua niin on syytä pohtia Suomen ulkopolitiittista turvallisuutta myös ehkä toiselta kantilta. Toisaalta me ei tiedetä myöskään, miten, mitä terrorismi kehitty, miten miten islamin maat kehitty, miten siellä lähdetään ja missä määrin nää ääri-islamistit kokee, että myös Suomi on, on tota länsimaa ja että tehdäänks siellä eroa eri länsimaitten välillä. Öö mut kyl mä sanoisin et se se on niinku Suomi on välillisesti sitten saattaa olla eri tilanteessa en usko että suoraan mutta, et se riippuu, se riippuu – joo yleisestä maailmanpoliittisesta kehityksestä, jossa tällä hetkellä, jos mä nyt sanoisin niin 15 vuoden päästä ollaan ihan yhtä hyvässä tilanteessa kun nytkin, mutta toisaalta jos tilanteet jatkuu niinkun ne on nyt kehittymässä niin kylhän siihen sitten muutoksia on varmasti tiedossa.

H: Millaisena näette puolustushallinnon roolin näiden turvallisuusuhkien ennaltaehkäisemisessä ja torjumisessa?

V: Puolustushallinnon - kyllähän se sieltä kautta lähtee olkoon sitten vaikka että tää nimenomaan että näitten yhteiskunnalliselle [?] elintärkeiden toimintojen niin niin koordinointi niin kyllä se lähtee puolustushallinnon kautta sitten että vaikka tän yhteistyön vieminen eteenpäin. (H: Seelvä)

...

H: Elikkä minkälaisena näette puolustushallinnon roolin näiden ennaltaehkäisemisessä ja torjumisessa?

V: Niin että tän jettin kautta että tän koordinoinnin kautta se lähtee se että niillä semmonen organisaatorinen vastuu siinä sitten (H: Selvä) [Haastattelija tajusi vasta jälkeempään ”jettin” olevan mitä ilmeisimmin puhekielinen muoto YETTS:tä]

Lainauksesta käy hyvin ilmi, että haastateltava (v) vastaa hyvinkin selvästi Puolustushallinnon ydinalan toiminnat mielessään sekä puhuu ennen kaikkea koordinoinnista ja sen johtamisesta strategisen suunnittelun asemesta. Aineiston perusteella on hyvin mahdollista esittää tulkinta, että varsin monet haastatellut tulkitsivat kysymystä sekä ominaisuusväittämiä nimenomaan tällaisen tulkintakehyksen kautta. Näin asioiden merkitysyhteys ja ominaisuusväittämien keskinäisten arvojen vaihtelut tulevat ymmärrettäväksi.

PUOLUSTUSMINISTERIÖN STRATEGINEN VIESTINTÄ

Maineosion viimeisellä eli yhdennellätoista ominaisuusväittämällä pyrittiin selvittämään, kuinka hyvin Puolustusministeriö kommunikoi toimintansa tavoitteista. Etukäteen postitettun lähetekirjeen kontekstissa tämäkin kysymys olisi pitänyt arvioida strategiatyöskentelyn ja -suunnittelun valossa. Vastauksia tarkasteltaessa vaikuttaa kuitenkin vahvasti siltä, että haastateltavat antoivat arvioitaan ministeriön yleisestä viestinnällisestä linjasta. Silti saadut tulokset ovat varsin käyttökelpoisia huolimatta siitä, missä tulkinnallisessa kehyksessä vastaukset annettiin.

Kysymys tavoitteidensa onnistuneesta viestinnästä on oleellinen tekijä maineen ja luotettavan mielikuvan muodostumisessa (Aula & Heinonen 178–179, 2002; Heinonen 107, 2006). Onnistunut ja menestyksellinen viestintä lisäävät toimijan uskottavuutta ja luotettavuutta ulkopuolisten silmissä ja keskeisen tärkeää on viestiä sidosryhmien suuntaan, sillä maineenhallinta perustuu erityisesti julkishallinnon organisaatiolla siihen, että mielikuvat ja kokemukset organisaatiosta saadaan pidettyä positiivisina (Luoma-aho 136, 2007).

Maineosion lomakkeessa tämä kohta muotoiltiin seuraavanlaiseksi ominaisuusväittämäksi:

11. Kommunikoi tavoitteensa selvästi 1 2 3 4 5 **epäselvästi**

Vastaajien antamat arvot sijoittuivat vaihteluvälille 1 – 4. Kun annetut vastaukset skaalataan samalle logiikalle kuin muut maineväittämät, niin arvot sijoittuvat vaihteluvälille 2–5. Näin laskettuna keskiarvoksi tulee noin 4,13. Keskiarvoa laskettaessa kaksi vastausta jätettiin huomiotta, koska vastaajan antamissa arvoissa ei esiintynyt vaihtelua. Tämä väittämä sai hieman paradoksaalisesti varsin korkean keskiarvon, vaikka vastaajat ylipäätään mielsivät ministeriön

viestinnän jollakin tavalla puutteelliseksi tai vajavaiseksi. Vastaajat totesivat, että Puolustusministeriö ei tiedota hallinnonalansa asioista taikka strategiasuunnittelusta kovinkaan omaaloitteisesti. Passiivisuus ministeriön viestinnässä tuli esiin haastattelujen yhteydessä, vaikka etukäteen lähettyihin lomakkeisiin oli ympyröity varsin hyvät arvot kommunikoivuudella. Jossakin määrin vaikutelmaksi jää, että vastaajat kenties kokivat kommunikoinnin ennen kaikkea vuorovaikutuksena sekä omaa aktiivisuutta vaativana toimintana. Haastattelussa vastaajat tuntuivat olevan valmiita ottamaan tiedonsaantia omaankin piikkinsä eli totesivat ministeriöltä saatavan tietoa, jos sitä itse aktiivisesti kyseli. Tiedon välittymistä paransi vastaajien mielestä myös se, että vastaajien on kysyttävä oikeita asioita. Alla olevista kahdesta lainauksesta ilmenee hyvin kansanedustajien tunnot ministeriön viestinnästä.

V: Tiedottaminen valiokuntaan nähden on, voi sanoa näin, tulee varsin korkealta tasolta. Ääh. Yleensä kun on ollut asiantuntijakuulemisia niin, sieltä tulee siis hierarkian yläpäästä kyllä. Ehkä jossain kohdassa itse toivois kyllä, että tulis laajemmallakin sektorilla, mut sehän on myös meidän valiokunta-asia, että miten paljon pyydetään. Itse olen esimerkiksi, olen ihan myönnän, että olen vasta harjoitellu sitä, että mitä osaisin niinku pyytää. Että menee niinku omaan piikkiin myös tässä”.

”H: Mites.. öö mites näette sen sitten niinku kansanedustajien niinku informoidaanko teitä paremmin kuin sitten kun esimerkiksi ajatellaan julkisuutta, että kuinka paljon kansalaisille sitten välittyy tietoa?

V: Siis ei välttämättä kyllähän me saadaan tietoa mistä tahansa ministeriöstä kun me osataan kysyä...

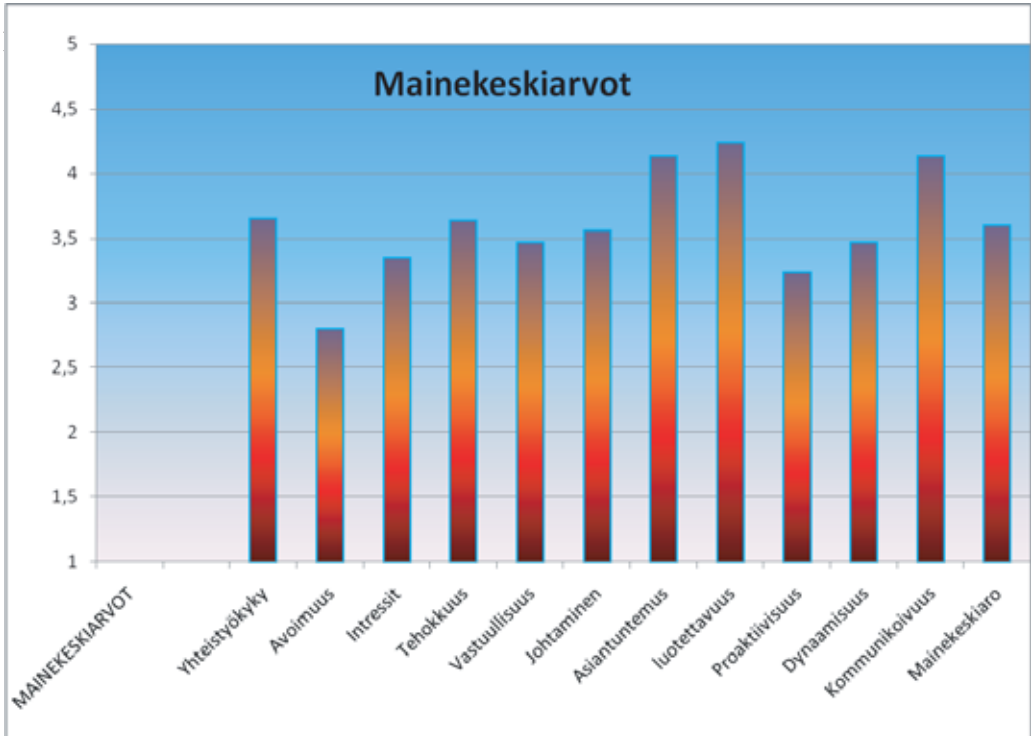
H: Niin aivan. [naurahtaa]

V: Niin, että se on tällä tavalla, että vastataan kun kysytään, mutta osaako kysyä oikeita kysymyksiä. Se mikä on, missä niinkuin on saanut erittäin hyvin tietoa on maanpuolustuskurssi niinkuin mä sanoin, että et et se oli hyvin läpinäkyvä siis se oli niinkuin mä yllätyin siitä kurssista miten avoimesti siellä puhuttiin asioista. Siis se oli todellakin no-nonsense, siinähan on vähän se, että siitä ei siihen kuulu se, että kaikista siellä opitusta ei välttämättä voi edes puhua julkisuudessa”.

Haastateltujen mielestä oma aktiivisuus tiedonhankinnassa tuntuisi olevan avain ajantasaisen tiedon saamisessa. Kuitenkaan organisaation viestintästrategia ei voi lähteä ajatuksesta, että kohdeyleisön itsensä on osattava kysyä organisaation tavoitteista, toiminnasta ja strategioista. Sen on itse kyettävä viestimään toiminnastaan maineensa ylläpitämiseksi. Epämääräinen viestintä tarkoittaa hyvin usein myös epämääräistä mainetta vastaanottajan silmissä. Nyt käsillä olevassa tutkimuksessa muut ominaisuudet vaikuttavat kompensoivan passiiviseksi koettua viestintää. Uskottava ja ymmärrettävä viestintä strategiasta parantaa organisaation mainetta sidosryhmien mielikuvissa (Heinonen 109, 2006).

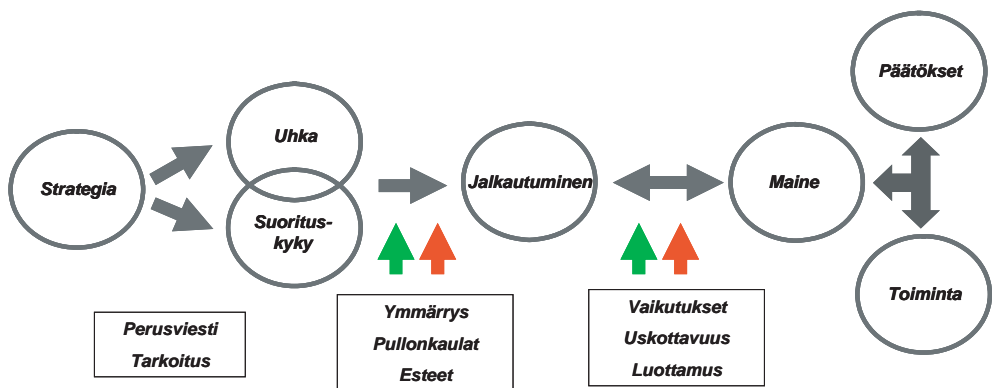
Saadun kyselytuloksen perusteella ministeriö vaikuttaisi viestivän tavoitteensa tehokkaasti. Tämänsuuntaista päätelmää vaikuttaisi tukevan myös, että vastaajat tuntuivat yleisesti olevan erittäin hyvin perillä puolustushallinnon tehtävistä. Kysyttäessä tätä seikkaa (väittämisosio 2, väittäjä 1) haastateltavat osasivat poikkeuksetta luetella myös muita tehtäviä puolustushallinnolle, kuin vain maan puolustamisen ulkoista vihollista vastaan. Lisäksi vastaajat olivat hyvin selvillä Puolustusministeriön strategiasuunnittelusta ja erilaisista turvallisuuteen vaikuttavista uhkakuvista. Korkea keskiarvo voi osaltaan selittyä sillä, että haastateltuun suostuneet saattavat olla keskimääräistä kansanedustajaa kiinnostuneempia maanpuolus-

tukseen liittyvistä asioista ja lisäksi monet heistä olivat osallistuneet maanpuolustuskurssille (tai odottivat sille pääsyä). Kyseiset kurssit koettiin informatiivisina ja Puolustushallinnon toimialaa hyvin valaisevina tilaisuuksina. Silti eräät vastaajista toivoivat vielä lisää yhteydenpitoa maanpuolustukseen liittyvissä, kuten myös strategiasuunnitteluun liittyvissä asioissa Puolustusministeriön kanssa.



Kuva 6. Maineominaisuusväittämien saamat arvot

Jos ajatellaan tutkimussuunnitelmassa esitettyä kuvaa strategian jalkautumisesta sidosryhmiin ja sen myötä syntyvää mainetta ja luottamusta toimijan kykyyn tehdä oikeita päätöksiä muuttuvan (tai muuttumattoman) toimintaympäristön kannalta, niin toimintastrategian kommunikointi on erittäin tärkeä osa toimintaa sidosryhmien suuntaan.



(Kuva 1 Strategian jalkautumisen haasteet maineenhallinnan kontekstissa)

Onnistunut ja selvä tavoitteiden kommunikointi vahvistavat sidosryhmien uskoa ja luottamusta toimijan kykyyn tehdä oikeita johtopäätelmiä vallitsevasta tilanteesta sekä toimia oikealla tavalla näiden päätelmien pohjalta. Ministeriön oma, jonkin verran passiiviseksi koettu viestintälinja voi muodostaa pullonkaulan strategisten toimintalinjausten ymmärtämiseksi ja merkityksen sisäistämiseksi sidosryhmän keskuudessa. Heikko kommunikoivuus estää strategian perusviestin jalkautumisen, minkä vastaajat kokivat ongelmaksi, joskaan eivät välttämättä omalla kohdallaan.

Mielenkiintoinen huomio on, että valtaosa haastatteluista piti puolustushallinnon kykyä vastata Suomeen kohdistuviin sotilaallisiin uhkiin joko uskottavana tai kohtuullisen uskottavana. Tällä vastaajat viittasivat kuitenkin nimenomaan puolustusvoimien uskottavuuteen sotilaallisten uhkakuvien ja haasteiden edessä. Turvallisuusympäristön kaltaisessa dynaamisessa toimintaympäristössä, joka on jatkuvasti epävarma ja muuttuva tämä edellyttäisi myös sitä, että puolustusvoimia kohtaan tunnettu vahvako luottamus koskisi myös Puolustushallintoa kokonaisuudessaan.

Tässä tutkimuksessa haastatellut kansanedustajat pitivät Puolustushallinnon ensisijaisena tehtävänä maan puolustamista ulkoista uhkaa vastaan, vaikka osasivat luetella myös muita tehtäviä. Puolustushallinnon kykyyn vastata uusiin ja emergoituviin turvallisuusuhkiin ei välttämättä pidetty yhtä hyvänä kuin perinteisiin turvallisuusuhkiin vastaamista. Syynä tähän on, että puolustushallintoa ohjaava ja toimintaa koordinoiva Puolustusministeriö nähtiin kyselyn valossa hieman staattisena ja jähmeäliikkeinä toimijana. Erityisesti proaktiivisuus eli valmius toimia ennaltaehkäisevästi jäi selvästi alle yleisen mainekeskusarvon. Vaikka ministeriön asiantuntemukseen luotetaan, niin silti sitä pidetään vanhaan pitäytyvänä ja ennen muuta suljettuna turvallisuuspoliittisena toimijana. Tähän seikkaan ministeriössä olisi syytä kiinnittää huomiota ja tältä osin tehostaa viestintäänsä. Aktiivinen viestintästrategia, joka keskittyisi korostamaan puolustushallinnon valmiutta vastata muihinkin kuin perinteisiin turvallisuusuhkakuviin, on yksi mahdollisuus osaltaan poistaa pullonkauloja ministeriön strategisen vision jalkautumisessa.

Tutkimuksen mukaan näyttäisi siltä, että Puolustusministeriön strateginen viestintä ei olisi kovin onnistunutta nimenomaan ministeriön mielikuvan kannalta. Puolustusministeriötä pidetään, mielikuvatasolla, suljettuna toimijana, joka ei ole kaikkein dynaamisin ja notkea vastaamaan muuttuvan maailman erilaistuviin turvallisuushaasteisiin. Myös oma-aloitteista viestintää strategiasuunnittelutyöstä kaivattiin jonkin verran lisää. Tässä tutkimuksessa Puolustusministeriö sai kauttaaltaan varsin hyvät mainearvosanat, vaikkakin eräiltä osin parannettavaa on. Erityisesti maineen kannalta tärkeää olisi parantaa mielikuvaa ministeriöstä läpinäkyvämpänä toimijana. Perusasiat ovat kunnossa, asiantuntemusta arvostetaan, ministeriön tavoitteet ja toiminta ovat selvillä. Mielikuva staattisuudesta ja kyvykkyydestä kohdata muutoksia parantuu, jos ja kun avoimuus lisääntyy. Keinona avoimuuden lisäämiseen voisi suositella lisää strategista viestimistä. Käsitykset siitä, että ministeriö on suljettu toimija, voi yksinkertaisesti johtua, että asiaa ei koeta ministeriössä ongelmana eikä sitä koskevaa viestintästrategiaa edes ole. Toimijan mainetta ajatellen tällainen viestintästrategia, siis se ettei ole strategiaa, on tuhoisaa. Ehkä on niin, että hallinnon alaa ja toimijakuvaa

koskevaa viestintää ei nähdä ministeriössä strategisena asiana; sitä ei suunnitella riittävästi; sen merkitystä ei olla sisäistetty tai tämän asian viestintään ei resursoida tarpeeksi (Aula & Heinonen 2002, 249).

Mainetta koskevien ominaisuusväittäminen ja vastaajien arvottamien mielikuvien perusteella Puolustusministeriölle voisi suositella julkikuvaansa koskevan viestintästrategiansa muuttamista. Tällä hetkellä ministeriö on mainekeskiarvoilla mitaten hyvämäineisen kirjoissa. Hallinnon avoimuuden kannalta on kuitenkin tärkeää, että avoimuuteen panostetaan, sillä mielikuvat ei-avoimesta toimijasta saattavat syödä toimijan uskottavuus- ja luototettavuuspääomaa. Eräs haastatteluissa usein mainittu tapa parantaa viestin perillemenoä ja parantaa Puolustushallinnon julkikuvaa on maanpuolustuskurssit. Useat vastaajat mainitsivat kurssien lisännen tietoisuutta Puolustushallinnon toimialasta ja tehtävistä tai toivoivat tulevien kurssien antavan enemmän eväitä puolustushallinnon toiminnan ja strategiasuunnittelun analysoimiseksi. Lisäksi eräässä haastattelussa mainittiin erityisten teematilaisuuksien järjestämiset kansanedustajille mahdollisen keinona parantaa viestinnän tehokkuutta.

”[k]ansallisen maanpuolustuskurssin esimerkiksi et siel saa niinku aika hyvää perustietoo. Valtakunnallisen maanpuolustuskurssin oon käyny ihan hiljattain et siinä, siinä suhteessa se pidetään niinku hyvin.”

”[m]aanpuolustuskurssille nyt ens syksyllä, mun piti nyt jo tammikuussa, et kyl mua se asia kiinnostaa ihan justiin ja nimenomaan sen takia, että oppis sitä ja pääsis perille enempi siihen juttuun ihan sen takia ett. Nyt mä en pääsyt siihen tän vuoden alkuun sinne oli muitakin innokkaita mutta meen nyt todennäköisesti nyt tossa syyskuussa. Ja tarkoituksena just se, että oppii näitä asioita ja tietää vähän ehkä silloin pystyis paremmin analysoimaan mutta että. [u]skon et se on ihan antoisa ja opettava juttu. Sen jälkeen voit tulla kyselemään tarkemmin. (naurahdus, H: Uudelleen samat)”

”[K]yllä, kyllä kyllä, ja tietysti tällaiset maanpuolustuskurssit, mä en niin ku sillä lailla oikein mielelläni niitä, täällähän paljon niitä kehuaan, mutta itse suhtaudun jotenkin, siinä on pitkiä jaksoja ja se edellyttää niin monesta muusta poissaoloa, että en halua niihin osallistua, mutta teematilaisuuksia, jotka olis täällä talon sisällä tai siten vierailuja, vierailuja puolustushallinnon eri toimipisteissä, jossa sitten niiden toiminnasta kerrottais ja tietenkin näitä yleisempiäkin sisältöjä puolustuspolitiikan, turvallisuuspolitiikan sisältöjä”.

MAANPUOLUSTUKSEN TULEVAISUUS

Tutkimus haastatteluosion viimeisin osa käsitteli valiokuntajäsenten käsityksiä ja mielikuvia maanpuolustuksen tulevaisuudesta. Haastattelun tarkoituksena oli kartoittaa vastaajien käsityksiä siitä, miten puolustushallinnon nähdään kykenevän vastaamaan keskipitkän aikavälin tarkastelussa turvallisuuteen vaikuttavan toimintaympäristön muutoksiin. Kaikkiaan haastattelun viimeisessä osassa oli viisi kysymystä, joihin haastateltavia pyydettiin vastaamaan. Viimeisen osan kysymykset oli lähetetty vastaajille etukäteen tutustumista varten.

Ensimmäinen kysymys koski yleistä asevelvollisuutta ja alueelliseen puolustukseen perustuvan maanpuolustusstrategian tulevaisuutta. Kysymys oli muotoiltu seuraavasti:

Pidättekö todennäköisenä, että vuonna 2030 Suomen maanpuolustus perustuu edelleen yleiseen asevelvollisuuteen ja alueelliseen puolustukseen?

Vastaajista valtaosa vastasi uskovansa maanpuolustuksen perustuvan vielä vuonna 2030 alueelliseen ja itsenäiseen puolustukseen. Vastauksissa spekuloidtiin sillä, että tulevasta ei varmuudella voi sanoa mitään ehdottoman varmaa. Kyllä-vastausten varmuusaste vaihteli todennäköisen ja välttämättömän välimaastossa. Valtaosa kyllä-vastauksista olivat todennäköisyyttä ja epävarmuutta painottavia.

[P]idän välttämättömänä, että se on yleiseen asevelvollisuuteen ja alueelliseen puolustukseen nojautuva. Välttämättömänä

[P]idän ainakin mahdollisena. Ja joo. Mitä me nyt tiedetään niin ei tässä nyt ole mitään syytä luopua tästä yleisestä asevelvollisuudesta ja alueellisesta puolustuksesta. Tää vuosiluku on tietysti aika pitkä aika, että se nyt on ennustamista sitten. Mahdollisena ja Aika todennäköisenä

[t]onne 2030 asti, joka joka on on kaksikymmentä yli kaksikymmentä vuotta eteenpäin niin tuota öö eli pitäis pystyä arvioimaan sanotaan, että missä ollaan nyt öö eli siellä siellä tuota öö 80-luvun ö 90-luvun puolella, 80-luvun puolella olisi pitänyt arvata että missä ollaan nyt. Ei olis arvattu. Niin tuota, kyl se on öö jos puhuttais kymmentä vuotta lyhyemmästä aika ajanjaksosta, et 2020 niin sanoisin että ilman muuta. öö mutta tuota 2030 pitää sisällään niin paljon epävarmuustekijöitä, että että tuota öö et et sitä on tuota mahdoton sanoa et on toisinpäin öö, mutta tuota olosuhteet voi olla niin paljon toisenlaisetkin että että tuota öö ajattelu ja järjestelmät ovat erilaisia, mut ett että lähtökohtaisesti sanon ett että niillä tiedoilla minkä kanssa nyt eletään niin tuota öö kyllä mutta en pidä poissuljettuna sitä mahdollisuutta että nämä olosuhteet muuttuu niin paljon että tätäkin mun kulmakivee pitää niinku miettiä uudelleen

[H]mm... No öö.. Mitähän tähän nyt vastais. Yhtä todennäköisiä vaihtoehtoja on muitaki [naurahdus], mutta tietysti mä luulisin että toi yleinen asevelvollisuus kyllä se pysyy sitten että vaikka yhteistyötä varmaan kansainvälisesti lisätään niin kyllä mulla on semmonen uskomus. Se on vaan noin pitkä aika kun miettii 2030 että, voi tapahtua mitä vaan, mutta että, tällä hetkellä voisin ajatella näin. [hiljaisuus, haastattelija odotti, että haluaako edustaja vielä jatkaa vastaustaan]. Mites sitte seuraava kysymys?

Kyllä-vastauksia kaikkiaan 14

Ehdollinen kyllä

Yksi vastaajista silti vastauksena mahdolliseen NATO-jäsenyyteen, joka toteutuessaan tekisi alueelliseen puolustukseen liittyvän maanpuolustuksen tarpeettomaksi

[M]ikäli tämä Suomen NATO-prosessi, lähentyminen ja mahdollinen NATO-jäsenyys toteutuu, niin kyllä se silloin meidän maan puolustus tulee perustumaan kyllä palkka-armeijaan ja ja myöskin NATO:n, NATO:n sotateknologiaan hyvin pitkälti, se on, se on selvä, että silloin ei voi puhua itsenäisestä, itsenäisestä puolustuksesta, NATO-jäsenenä kyllä ne panostukset ja ja kaikki muu on tietysti pitkälle sananvallantoistoa [?], tällä ehdolla, mutta jos me pidämme toisen linjan, ja mikä, pidämme huolen itsenäisestä puolustuksesta, niin uskon, että tää on kaikkein tervein, demokraattisin tapa pitää yllä myöskin sotilaallista maan puolustusta.

Ehdollinen kyllä vastauksia kaikkiaan 1

Ainoastaan kaksi vastaajaa piti epätodennäköisenä Suomen maanpuolustuksen rakentumista alueellisen puolustuksen varaan vuonna 2030.

[M]m en, en pidä vaan uskon, että tullaan menemään öö ammatimaisen armeijan suuntaan öö suurempaan vapaaehtoisuuteen perustuvan asevelvollisuuden suorittamiseen, mahdollisesti Nato-jäsenyyden suuntaan

TULEVAISUUDEN UHKAKUVAT 2030

Tulevaisuutta käsittelevän haastatteluosion toinen kysymys kosketteli käsityksiä tulevaisuuden turvallisuusuuhista. Kysymys oli muotoiltu seuraavasti:

Minkälaisia turvallisuusuuhkia näette kohdistuvan Suomeen ja suomalaiseen yhteiskuntaan?

Vastaajien käsitykset heijastelivat laajaa käsitystä turvallisuudesta uhkakuvien hahmottamisessa. Perinteinen sotilaallinen uhka ei noussut esiin kuin kolmella vastaajalla. Kaikkein eniten turvallisuusuuhkaksi koettiin naapurimaa Venäjän tuleva yhteiskunnallinen kehitys. Tämän muisti mainita joka toinen vastaajista. Voi kuitenkin ajatella, että Venäjä edustaa sotilaallista uhkaa, mutta aineiston perusteella tällaista tukintaa ei voi varmistaa. Venäjän saama uhka-lukua voi pitää merkittävänä, sillä haastattelut tehtiin talvella paljon ennen Venäjän ja Georgian konfliktia. Venäjän aiheuttaman turvallisuusuuhan jälkeen toiseksi eniten mainittiin erilaiset ilmaston/ympäristöön liittyvät uhkakuvat sekä terrorismin uhka. Kumpikin uhkakuva mainittiin neljässä haastattelussa. Muita mahdollisia uhkakuvia vastaajat nimesivät tautiepidemiat, pakolaisuuden, energian saatavuuden, rikollisuuden, jotka saivat kahdesta kolmeen mainintaa. Vastaajat nimesivät turvallisuusuuhkina myös vesipulan, luonnonvarojen niukkuuden, biologiset uhat (viittauksen Nokian vesikriisi), sisäisen turvallisuuden sekä yhteiskunnan teknologiaan perustuvien toimintojen haavoittuvuuden. Jälkimmäinen on sikäli mielenkiintoinen, että tämä asian merkitys korostuu eittämättä tulevaisuudessa.

Uhkakuvien kirjosta voi päätellä edustajien olevan varsin hyvin perillä muuttuneesta turvallisuuskäsityksestä ja sen muassa tuomista muuttuvista uhkakuvista.

PUOLUSTUSHALLINNON ROOLI UHKAKUVIEN TORJUMISESSA

Tulevaisuusosion kolmas kysymys kosketti puolustushallinnon roolia uhkakuvien vastaisissa.

Kysymys oli muotoiltu seuraavasti:

Millaisena näette puolustushallinnon roolin näiden turvallisuusuhkien ennaltaehkäisemisessä ja torjumisessa?

Ylivoimaisesti tärkeimmäksi puolustushallinnon rooliksi vastaajat näkivät viranomaisyhteistyö. Tämän roolin mainitsi yli puolet kaikista vastaajista. Lisäksi useimmissa viranomaisyhteistyötä korostavassa vastauksessa painotettiin, että puolustushallinnon tulisi koordinoita viranomaisyhteistyötä sotilaallisen uhan ollessa kyseessä ja avustavan siviilihallinnon viranomaisia muissa asioissa. Myös kansainvälistä viranomaisyhteistyö mainittiin erääksi rooliksi:

[K]yllähän se on se, tota, puolustushallinto teki, ottaa tän puolustuksen tehtävän sille kuuluu, mutta se mitä jo aiemmin puhuttiin tästä, tuota, viranomaisyhteistyö jonka tavoitteena täytyy olla se, että tämän yhteistyön kautta, viranomaisyhteistyö suomalaisten eri viranomaisten kesken, mutta myöskin sitten kansainvälisesti, tota Euroopan Unionin sisällä, sitä on lisätty puolustushallinnon osalta, poliisihallinnon osalta, rajavartioston osalta ja tähän suuntaan meidän pitää niinku edelleen mennä, elikkä tän yhteis, laajan yhteistyön

[K]yllähän se on se, tota, puolustushallinto teki, ottaa tän puolustuksen tehtävän sille kuuluu, mutta se mitä jo aiemmin puhuttiin tästä, tuota, viranomaisyhteistyö jonka tavoitteena täytyy olla se, että tämän yhteistyön kautta, viranomaisyhteistyö suomalaisten eri viranomaisten kesken, mutta myöskin sitten kansainvälisesti, tota Euroopan Unionin sisällä

[N]o kyllähän se on tietysti heti niissä mitkä on jollain lailla yhtään perinteisen sotilaallisia, niin se on ensimmäinen merkittävä toimija. Ja sitten se on oleellinen yhteistyötoimija, kaikellisissa vaikkapa näissä äskeisissä häly- häly- hälytyskeskus esimerkiksi, että jos meillä alettaisiin kiinnittää huomio, mistä mä tiedän vaikka ne olis kiinnittänytkin, mutta mä en tiedä siis, mutta että mun mielestä se on oleellinen toimija erilaisissa yhteistyökuvioissa, öööh, oikeastaan aina silloin kun puhutaan turvallisuudesta, niin mun mielestä meidän puolustushallinto tulee olla niin jalkautunut sit taas normaalielämään, niin sen pitää olla jollain lailla mukana, vaikkei ollenkaan koko volyymillakaan, mut ainakin niin et ne tietää missä mennään, mistä puhutaan. Et siinä mielessä hyvin merkittävänä. Mut sit näissä mitkä liittyy niinku siviilipuolen turvallisuusasioihin, mun mielestä sen pitää pysyä myös ruodussaan, että se ei välttämättä joka paikassa oo se nokkamies.

Kansainvälinen yhteistyö, tai tarkemmin kansainvälinen kriisinhallinta, mainittiin myös eräänä roolina, usein tämä rooli mainittiin jo viranomaisyhteistyön yhteydessä, mutta eräissä vastauksissa se nähtiin ainokaisena puolustushallinnon roolina:

[k]ansainvälisessä kehityksessä ja ja keskustelussa ja ja olis nimenomaan täs kansainvälisen kriisinhallinnan kärjessä, kärjessä että tästä nyt varmaan voi päätellä et kannatan esimes Suomen osallistumista Naton NRF-joukkoihin ja ja kannatan mukanaoloa EU:n ja tietysti YK:n kriisinhallintaoperaatioissa

Ennaltaehkäisy ja valmistautuminen tuleviin uhkiin uhkakuvaskenaarioita laatimalla mainittiin muutamassa vastauksessa Puolustushallinnon rooliksi turvallisuusuhkien ennaltaehkäisyssä

[N]o ennaltaehkäisemisessä niin kyllä se nyt uskottava puolustustaso se taso on sillä, että se niinkun on uskottava ja siten niinkun ennaltaehkäisee näitä näitä turvallisuusuhkia, mutta ja torjumi-

nessa lähinnä ulkoista uhkaa ajatellen ...

[O]kei, puolustushallinnon rooli turvallisuushkien ennaltaehkäisemisessä, mun mielestä sen valmiussuunnittelun tekeminen, sen niitten poolien ylläpitäminen öö niinku näitten juuri juuri erilaisten skenaarioitten niinku laadinta ja niinku sanoin, mikäli poikkeustila tulee tota kriisi niinku poikanen tulee ni siinähan nopeasti puolustusvoimien ja armeijan rooli kasvaa suojaamisessa, ennaltaehkäisyssä ...

Ihan perinteisen puolustusvalmiuden ylläpito nähtiin myös kolmessa vastauksessa puolustushallinnon roolina.

[P]itämällä yllä tehokasta puolustusvalmiutta niin ennaltaehkäistään ja tarvittaessa torjutaan

Haastateltavien vastaukset ovat hyviin linjassa heidän omaksumansa laajan turvallisuuskäsityksen kanssa, Viranomaisyhteistyö nähtiin selvästi merkittävimpanä keinona ennaltaehkäistä ajateltavissa olevia tulevaisuuden uhkakuvia.

KOTIMAAN PUOLUSTUS VAI OSALLISTUMINEN KANSAINVÄLISIIN KRIISINHALLINTATEHTÄVIIN

Tulevaisuusosion neljäs kysymys tavallaan jatkoi kolmannen kysymyksen tematiikka. Siinä kysyttiin Suomen puolustuspolitiikan painopisteen painottamista puolustuspoliittisissa ratkaisuissa. Kysymys muotoiltiin seuraavasti:

Pitäisikö Suomen panostaa puolustuspoliittisissa ratkaisuissaan kotimaan puolustamiseen vai kansainvälisiin kriisinhallintatehtäviin?

Vastaukset kysymyksiin eivät olleet mitenkään yksiselitteisiä joko-tai vastauksia. Lähes jokaisessa vastauksessa mainittiin kummankin olevan tärkeitä. Yleinen vastaustyyppi oli poliitikkomaisen ympäripyöreä vastaus, jossa haluttiin huomioida kumpikin vaihtoehto tasapainoisesti. Näitä vastauksia oli kaikkiaan noin kolmasosa vastauksista.

[E]t siinä mielessä, siinä mielessä mä niinku nään, nään että esimerkiks tän hetken tilanteessa, niin se tasapaino on musta aika tyydyttävä ...

[E]t kyl me tarvitaan, tarvitaan myöskin oman toiminnan kehittämiseen niin tarvitaan näitä, näitä, tarvii olla mukana näissä kansainvälisissä operaatio, tehtävissä. Et musta tää tilanne on nyt tällä hetkellä on tässä suhteessa hyvä

Yli puolet vastaajista näki kotimaan puolustustarpeisiin vastaamisen olevan hieman ensisijaisempaa kuin kansainvälisen kriisinhallintaan panostamisen. Painotukset ensisijaisuuden suhteen vaihtelivat hieman vastaajien kesken, tosin erot eivät olleet kovin merkittäviä, sillä vastauksia voi lukea niinkin, että kukaan ei halua vähätellä kansainvälisten tehtävien merkitystä.

[M]mm, no tietenkin kotimaan puolustamiseen siinä mielessä, että meidän tää niinkun mä sanoin yleinen asevelvollisuus ja uskottava puolustus niin se perustuu siihen, että me panostetaan, panostetaan ratkaisuissa myöskin kotimaan puolustuspoliittisiin haasteisiin, mutta toki siis se, että kansainvälinen kriisinhallintatehtävät niin ne ovat hyvin keskeisessä roolissa,

[K]yllä mä olen ehdottomasti sitä mieltä, että että sotilaallisen voiman käyttö ja puolustusvoimien rooli, sen keskeinen tehtävä, niin kuin tässä alussa todettiin, on on kotimaan, kotimaan puolustaminen ja ja puolustusvalmiuden ylläpitäminen ja tietysti myöskin yleiseen mielipiteeseen vaikuttaminen sillä tavalla että tämä tehtävä mahdollisimman hyvin ymmärretään ja että sitä myöskin kansalaiset tukevat. Kansainväliset kriisinhallintatehtävät ymmärrän ja ja olen ehdottomasti tietysti humanitaarisen avun ja kehitysavun kannattaja ja ja ennen kaikkea tässä kriisi-, kriisipesäkkeissä

[y]kkönen on kotimaan puolustaminen. Se täytyy aina niinkun niinkun turvata ja se on puolustusvoimain ykköstehtävä

SUOMEN PUOLUSTUSPOLITIIKAN LINJA

Tulevaisuusosion viimeisessä eli viidennessä kysymyksessä haastateltavan piti ottaa kantaa siihen, mikä olisi Suomen linja tulevaisuuden puolustuspoliittisissa ratkaisuissa. Kysymyksessä esitettiin neljä vaihtoehto haastateltaville. Kysymys oli muotoiltu seuraavasti:

Mikä teidän mielestänne on Suomen linja tulevaisuuden puolustuspoliittisissa ratkaisuissa: Pitäisikö Suomen

- hakea NATO-jäsenyyttä
- pyrkiä edistämään EU:n puitteissa tapahtuvaa tapahtuvaa turvallisuusyhteistyötä
- kehittää itsenäistä puolustusta
- pyrkiä omilla toimillaan edistämään ja kehittämään pohjoismaista turvallisuusyhteistyötä?

Viimeisenkin kysymykseen vastaukset olivat kovin väljiä ja kantaa ottamattomia. Suurin osa halusi vastauksissaan pitää kaikki tarjotut vaihtoehdot avoimina ja halusivat ”edetä tilanteen mukaan joustavasti”. Ainoastaan kaksi vastaajaa piti NATO:on liittymistä poissuljettuna vaihtoehtona ja samoin kaksi vastaajaa piti NATO:on liittymistä parhaana puolustuspoliittisena ratkaisuna tulevaisuudessa. Loput vastaajista pyörittivät vaihtoehtoja enemmän tai vähemmän definiitivisesti. Kysymys toki on poliittisesti arkaluontoinen ja vastausten epämääräisyyden ymmärtää liittoutumis-teeman ympärillä käydyn kiihkeän keskustelun kontekstissa. Vaihtoehtoja ei yksinkertaisesti haluttu lyödä lukkoon.

[J]oo, tää oli semmoinen niin kuin näät, mä en oo laittanut mitään [osoittaa kysymyslomaketta], koska tää oli vähän skitso kysymys, kun tää ei musta ihan yksiselke. Ensiksikin jo pelkästään sen takia, et mä en oo ainakaan riittävästi vielä saanut näistä kaikista ollenkaan kuitenkaan tietoa. Ja sit toiseksi sen takia, että tässä on tavallaan kuitenkin tällä hetkellä semmoisia kehittyviä alueita, jopa niin et nyt kun on esimerkiksi niin että hallituspolitiikan linja muuttunut, niin tavallaan aika voimakkaitakin muutoksia on tavallaan aika nopeasti

[J]a ja neljäntenä myöskään ei ole vaihtoehto, että me hylkäisimme näistä jonkun ja sitten Pohjoismaiden yhteistyö niin yhteistä Pohjoismaista puolustusliittoa ei nyt varmastikaan synny, mutta sen sijaan muuten yhteistyö tiivistely niinku merivalvonnan osalta, ilmavalvonnan osalta sitä tehdään, materne [materiaali?] yhteistyötä voidaan selvästi tiivistää ja ja se on alue, jossa pitää edetä ja ja se varmasti tuo yhteistyön kautta niin liuku nimenomaa kun kysymys on taloudellisista asioista niin on sitten mahdollisuus järjestää... [N]ato-jäsenyyden hakeminen on vahvasti mukana tässä ja ja Nato kehitty entistä enemmän tuota. Turvallisuusjärjestely, jonka tehtävä on kriisinhallinta ja

ja on vakavasti mietittävä edut ja haitat, että onko meidän haettava. Mut se ei estä suinkaan sitä, että me edistettäisiin myös Euroopan unionin puitteissa tapahtuvaa turvallisuusyhteistyötä

Selvästi NATO:a kannatavat sekä vastustavat olivat vastauksissaan yksiselitteisempiä.

[N]o tässä on asioita, jotka ei oo niinku, jotka on niinku toisiaan poissulkevia. Mun henkilökohtainen suhtautuminen NATOon on kielteinen, joka silloin tarkoittaa siitä että meidän pitää kehittää omaa itsenäistä puolustusta

[E]ttä pitää olla Natossa Naton vuoksi, siinä ei oo mitään järkeä, mutta tuota että, se antaa Suomen uskottavalle puolustuksen lisäpotkua ja, ja tuota... Monet yhteistyökuviot jo pelkästään on, on tuota, ongelmallisia kun emme kuulu, kuulu Natoon

Pohjoismaista yhteistyötä useat vastaajat pitivät kehittämisen arvoisena, mutta ennen kaikkea siten, että se olisi yhteisten hyötyjen hakemista. Ilmavalvonnan useat mainitsivat esimerkkinä pohjoismaisen turvallisuusyhteistyön kehittämistä. Yleisesti vastaajat suhtautuivat positiivisesti pohjoismaiseen yhteistyöhön.

[o]n hyvä asia se että nyt on noussut uudestaan esille tää pohjoismaiden, pohjoismaiden turvallisuusyhteistyö muun muassa ilmavalvonnan osalta

Tulevaisuutta koskevat kysymykset olivat haastatteluaineiston epämääräisimmän tulkittavia. Osin tämä johtuu siitä, että kysymyksissä pyydettiin pohtimaan tilannetta varsin pitkälle ja epävarmaan tulevaisuuteen sijoittaen. Toisaalta vastausten varovaisuus saattaa heijastella varovaista poliittiko-puhetta, jossa vältetään ottamasta jyrkkiä kantoja asioihin, jotka ovat monimutkaisia ja -tahoisia.

JOHTOPÄÄTELMIÄ

Kerätty tutkimusaineisto osoittaa, että Puolustusministeriötä (ja yleensä koko Puolustushallintoa) pidetään hyvämaineisena toimijana hallinnonalan kannalta keskeisen sidosryhmän silmissä. Koko hallinnonala koskeva mainearvosana on 3,60, kun korkein mahdollinen arvo voisi olla 5. Erityisen hyvin haastateltavat arvottivat ministeriön asiantuntemuksen (4,13), luotettavuuden (4,24) sekä tavoitteistaan kommunikoinnin (4,13). Nämä ominaisuudet ovat käytetyllä arviointiasteikolla kiitettävän luokkaa.

Asiantuntemuksesta saatu korkea mainearvo on odotettu. Tutkimuksen kontekstointi strategiasuunnittelutyöhön rajaa jossakin määrin mahdollisia vastausvaihtoehtoja, koska ministeriöllä on voimavaroja nimenomaan tähän toimintaan. Kärjistäen voisi todeta Puolustusministeriön omaavan strategiasuunnittelun monopolin, johon poliittisten päättäjien on tukeuduttava päätöksiä tehdessään. Silti vastausten perusteella ministeriön voi todeta onnistuneen, sillä asiantuntijuuden maine ja luottamus asiantuntijuuteen on hankittu. Sen saavuttaminen ja ylläpitäminen edellyttää korkealuokkaista ja sitoutuvaa työtä oman hallinnonalan toimissa. Maineenhallinnan näkökulmasta asiantuntijuusmaine on ministeriölle ensiarvoisen tärkeä ja sen ylläpitämiseen on edelleenkin panostettava. Asiantuntijaorganisaation toimintaa helpottaa hankittu ja vahva asiantuntijuuden maine. Tämän seikan jalkautumiseen sidosryhmän keskuudessa, etenkin tässä tutkimuksessa haastateltujen eli kan-

sanedustajien, on tehtävä johdonmukaista ja pitkäjänteistä työtä. Tämän kyselyn pohjalta ministeriön toiminta vaikuttaisi tältä osin olevan hyvällä tolalla.

Toinen korkean mainearvon saanut ominaisuus on ministeriön luotettavuus, joka sai kaikkein korkeimman mainearvon eli 4,24. Luotettavuuden hankkimiseen vaikuttaa aivan samat asiat kuin asiantuntijuudenkin. Toiminnan on oltava konsistenttia ja pitkäjänteistä. Jos ajatellaan vastaajien arvioita nimenomaan strategiasuunnittelutyön puitteissa, niin se, että päättäjät kokevat voivansa luottaa ministeriön strategiasuunnitteluun, korostuu. Nyt mitattu korkea luottamus korreloi selvästi mielletyn asiantuntijuuden korkean tason kanssa. Nämä ominaisuudet käyvät ikään kuin käsi kädessä: asiantuntemus herättää luottamusta ja asiantuntijan toiminta on luotettavaa. Ministeriön maineenhallinnalle se, että se sidosryhmän mielestä on luotettava, luo hyvän pohjan.

Kolmas korkean mainearvon saanut ominaisuus liittyy ministeriön tavoitteiden kommunikointiin. Viestintä organisaation päämääristä ja kyvykkyydestä kohdata haasteet ovat tärkeitä. Strategiasuunnittelun kohdalla se, että tavoitteet/visiot/keinot saadaan jalkautetuksi organisaatiota resursoivan sidosryhmän keskuuteen, ei ole vähäarvoinen seikka. Jalkauttamisen onnistuminen näkyy suoraan toimintamäärärahoissa ja lisäksi se vaikuttaa toimijan uskottavuuteen ja luotettavuuteen. Tässä tutkimuksessa saadut hyvät mainearvot (asiantuntemus, luotettavuus ja tavoitteiden kommunikointi) ovatkin keskenään toisistaan riippuvaisia. Ministeriön strategiasuunnittelun tavoitteiden ollessa selviä sidosryhmälle, niiden taustalla olevaa asiantuntemusta ja luotettavuutta on helpompi arvioida. Tässä suhteessa ministeriö näyttäisi onnistuneen, suunnittelutyöhön luotetaan ja siitä tunnutaan tietävän riittävästi. Tämä vaikuttaisi kolmen korkeimman mainearvon kohdalla olevan merkittävin selittävä tekijä.

Tavoitteiden kommunikoinnin onnistumisesta kertoo sekin, että turvallisuushkien mieltäminen kokonaisuutena on tyyppillistä haastatelluille. Perinteinen asevarainen käsitys turvallisuudesta ei ollut mitenkään dominoiva, vaan laaja käsitys turvallisuudesta ja kansainvälisen yhteistyön merkityksestä on hyvin läpäissyt haastellun sidosryhmän. Aineistoa analysoitaessa havaitsee selvästi, että laaja käsitys turvallisuudesta on hallitseva ja perinteinen asevarainen turvallisuusajattelu on väistynyt, ainakin vastaajien mielistä. Vastaajat näkevät selvästi, että myös sisäinen turvallisuus kietoutuu ulkoiseen turvallisuuteen ja että tuleviin haasteisiin vastaaminen on rajat ylittävää toimintaa. Lisäksi aseellisen maanpuolustuksen ohella viranomaisyhteistyön merkitys on ymmärretty ja sitä korostetaan useimmissa vastauksissa. Puolustushallinnon rooli viranomaisyhteistyön toteuttajan nähdään tilanteesta ja uhasta riippuen joko sen:

- koordinoijana
- toteuttajana
- osa vastaajista näkee viranomaisyhteistyön johtovastuu hankalana. Kysymys kiteytyy sellaisiin esille
- nousseisiin ongelmiin kuin: a) kalusto, b). henkilöresurssit, c). liikekannallepanon organisointi. Silti lähtökohtaisesti viranomaisyhteistyötä pidettiin erittäin merkittävänä puolustushallinnolle (Nokian vesikriisin malli ja siihen viittaukset aineistossa muiden muassa)

Koko Puolustusministeriön osalta ominaisuusväittämien keskiarvo (3,60) on korkea. Sen voi ajatella sijoittuvan tyydyttävän ja hyvän ja välimaastoon. Maineenhallinnan kannalta olennaista onkin, että nyt havaitut vahvuudet pyritään säilyttämään vähintäänkin nykyisellä tasollaan ja keskittämään lisäpanostusta heikommiksi arvioituihin ominaisuuksiin. Matkaa hyvään (4) tai peräti erinomaiseen (5) mainearvoon on paljon ja työtä pitää tehdä nykyisenkin arvon säilyttämiseksi.

Ongelmallisia kohtia tutkimuksen tulosten perusteella on osoitettavissa. Selvästi maineeksiarvon alle jäivät, sidosryhmän mielikuvien tasolla, sellaiset ominaisuudet kuin ministeriön dynaamisuus hallinnonalallaan, arvioitu kyky vastata muuttuviin turvallisuushaasteisiin (proaktiivisuus) sekä käsitys ministeriöstä suljettuna toimijana. Huonoimman mainearvon näistä sai ministeriön avoimuus, joka jäi ainoana alle hyvän arvosanan (3). Avoin – suljettu ominaisuuden maine sai arvoksi 2,8, mitä voi pitää jopa huolestuttavana. Jos tulos sijoitetaan strategiasuunnittelun kontekstiin, niin silloin se kertoo, että suunnittelun monopoli koetaan olevan ministeriöllä, tai ainakin sen kontrolli on tiukasti ministeriön käsissä. Vastajaat kokivat asian epämieluisana ja toivoivat avoimuutta ministeriön taholta. Toisaalta jossakin määrin ymmärrettiin suljetun hallintokulttuurin olevan eräänlainen ”maan tapa”, mutta silti tämä ei poista tarvetta lisätä avoimuutta. Jos Puolustusministeriö koetaan jonkinlaisena linnakkeena, jossa asiat hoidetaan suljettujen ovien takana, niin tämä vaikuttaa heikentävästi myös ministeriön maineeseen pitkällä aikavälillä ja saattaa nakertaa tässä tutkimuksessa saatua hyviä mainearvoja, erityisesti luottavuuden osalta.

Osaltaan haastateltujen kansanedustajien toivetta lisätä yhteistyötä ja sitä myöden avoimuutta kuvaa joidenkin vastaajien esittämät toivomukset lisätä yhteistyötä esimerkiksi erilaisia koulutustilaisuuksia ja yhteisseminaareja järjestämällä. Lisäksi oma-aloitteinen tiedotustoiminta parantaisi mielikuvaa avoimuudesta, sillä vaikka strategiasuunnitteluun liittyvä tavoitteiden kommunikoinnin koettiin olevan hyvää, niin muu tiedotustoiminta nähtiin varsin passiivisena. Usea vastaaja totesikin saavansa kyllä ministeriötä koskevaa tietoa, jos he sitä itse aktiivisesti hakevat ja kysyvät. Kuitenkin, jos ajatellaan Puolustusministeriön viestintää niin maineinhallinnan mielessä kuin perusviestin jalkautumisessa, niin silloin mielikuvia suljetusta toimijasta voidaan pitää ymmärryksen esteenä. Tämän vaikutusta käsityksiin toimijan luotettavuuteen ja asiantuntijuuteen voi vain spekuloida, mutta huoletta voi olettaa ei-avoimeksi mielletyn toimintakulttuurin vaikuttavan maineeseen ja heijastuvan ministeriötä koskeviin päätöksiin.

Myös vastaajien mielikuvia Puolustusministeriöstä staattisena toimijana, joka ei ole kovinkaan proaktiivinen, voidaan pitää ministeriön kannalta ongelmallisina. Jos käsitykset Puolustushallinnosta menneen ajan jäänteinä, joka ei kykene ennakoimaan muuttuvaa toimintaympäristöä riittävästi, nyt saaduista arvoista vielä vahvistuvat, ollaan tilanteessa jossa toimijan uskottavuus ja asiantuntemus ovat vaakalaudalla. Ministeriön omissa julkaisuissa ollaan kyllä hyvin selvillä turvallisuuspoliittisen toimintaympäristön muutostrendeistä, aivan samoin kuin turvallisuusajattelun doktriinin muutoksesta. Viesti tästä ajan hermolla olemisesta ei ole jostakin syystä tavoittanut haastateltua sidosryhmää riittävän tehokkaasti, jotta viesti olisi mennyt perille. Nähdäkseni Puolustusministeriö on lievästi paradoksaalisessa

tilanteessa. Yhtäältä se omissa julkaisuissaan on varsin hyvin perillä siitä, mitä turvallisuuden saralla on tapahtumassa, kuten myös käsitteen vivahteet ovat hallussa. Toisaalta ministeriö ei ole onnistunut vakuuttamaan kansanedustajia omasta notkeudestaan ja kyvystään ennakoida turvallistamisen mahdollisesti emergoituvia haasteita. Alle yleisen mainekeskiarvon jäävät arvot sellaisissa ominaisuuksissa kuin käsitykset ministeriöstä dynaamisena ja proaktiivisena toimijana antavat aiheen olettaa, että tähän asiaan ei ole ministeriössä riittävästi paneuduttu.

Avuksi asian parantamisessa kannattaa ottaa, jälleen kerran, käyttöön maineen kannalta eräs parhaista brandeista eli Maanpuolustuskurssien anti tiedotuksen ja PM:n tavoitteiden ymmärtämiseksi. Tilaisuus hyödyntää kurssin nauttimaa arvostusta ja mainettaon ainutlaatuisen. Haastateltavat suhtautuivat erittäin myönteisesti maanpuolustuskursseihin. Suuri osa oli sellaisen käynyt ja osa odotteli sellaiselle osallistumista.

Hyvän maineen vahvistaminen on työtä tulevaisuuden hyväksi. Joissakin vastauksissa pohdittiin taloudellisten resurssien riittävyttä, erityisesti kallistuva tekniikka koettiin haasteelliseksi. Tältä osin hyvän pohjan ministeriön työlle antaa organisaation maine hallinnon alansa asiantuntijana ja luotettavana toimijana. Parannettavaa sen sijaan on, jos ajatellaan esimerkiksi nettisodankäyntiin tai verkon turvallisuusongelmiin vastaamista, sillä mielikuvat ministeriöstä ovat lähempänä reaktiivista kuin proaktiivista toimijaa. Tällainen mielikuva voi vaikuttaa päättäjien toimiin. Jos Puolustushallinto yleensäkin nähdään enemmän vahinkojen korjaajana (reaktiivisuus) kuin niiden ehkäisijänä (proaktiivisuus) niin valtion panostus ei kukaties nouse riittävälle tasolla uhkiin vastaamiseksi.

Tähän tutkimukseen haasteltujen kansanedustajien otos ei ollut kovin suuri. Haastattelutus käsitti vain pienen osan (8,5 %) kaikista kansanedustajista. Tavoitteena ei ollut tehdä tilastollisesti validia kvantitatiivista tutkimusta, vaan ennen kaikkea laadullisesti kartoittaa Puolustusministeriöön liitetyjä mielikuvia ja mainetta vastaajien keskuudessa. Aineiston ja vastaajien valikoituneisuus ja sen vaikutus vastauksiin näkyvät saaduissa tuloksissa. Haastatellut kuuluvat asioista hyvin perillä olevaan eliittiin ja seuraavat sekä Puolustusministeriötä että Puolustushallintoa ”viran puolesta”. Saatuja tuloksia ei voi yleistää kattamaan koko kansan käsityksiä Puolustushallinnosta tai – ministeriöstä, sen sijaan tuloksista voi päätellä kansanedustajien käsityksiä ministeriöstä ja sen nauttimasta maineesta. Tutkimuksen päätavoite olikin juuri tämän asian selvittäminen mahdollisten jatkotutkimusten pohjaksi.

Käsillä oleva tutkimus ei ole määrällinen tutkimus, vaan eksploratiivinen laadullinen tutkimus. Tilastollisesti tutkimuksen otos ei ole tarpeeksi edustava määrällisesti kuin puoluekannan mukaan. Haastattelutuloksessa on poliittisen edustavuuden osalta jakauma, joka ei vastaa Eduskunnan poliittisia voimasuhteita. Kokoomus osuus haastattelutuloksessa on korostunut, kaikkiaan 29,4 % vastaajista oli Kokoomuslaisia. Keskustaan ja SDP:hen kuuluvia oli kaikkiaan 17,7 % ja ryhmään muut¹ kuului kaikkiaan 35,2 % vastaajista. Poliittisia johtopäätelmiä ei tämän tutkimuksen tuloksista siis pidä vetää, mikä ei alun perinkään ollut tutkimuksen tarkoituksena.

¹ Ryhmä muut on tarkemmin jaotteleman puoluekannan mukaan vastaajien tunnistamattomuuden vuoksi

Lisäksi tutkimustuloksissa yleistettävyyttä ja luotettavuutta heikentää Puolustusvaliokunnan jäsenten yliedustus otoksessa. Vastaajista 70 % oli PVK:n jäseniä ja vastauksissa näkyy PVK:n ”*korostunut*” asiantuntijuus suhteessa Tulevaisuusvaliokunnan jäsenten vastauksiin.

Puolustusministeriön asiantuntemukseen ja luotettavuuteen strategiasuunnittelussa luotettiin. Sitä pidettiin yleisesti hyvänä pohjana puolustuspoliittisten ratkaisujen tekemiseen. Sen sijaan päättäjät toivoivat itselleen aktiivisempaa roolia strategian linjaamisessa. Usean vastaajan käsitys oli, että poliittiset päättäjät voisivat linjata Puolustus- ja Turvallisuuspoliittisia visiota ja tavoitteita, joita asiantuntijaorganisaatio eli PM panisi täytäntöön ja Puolustushallinto toteuttaisi käytännössä. Myös poliitikkojen mielestä olisi syytä kehittää yhteistoimintamuotoja PM:n ja päättäjien kesken. Erityisen tärkeäksi koettiin luoda edellytyksiä yhteisille keskustelufoorumeille, joissa nousevat esille kriittiset äänenpainot strategiasuunnittelussa ja sen tavoitteista. Tällaisen sparrauksen merkitys ja tärkeys nähtiin selvästi visioiden kehittämisessä. Tässä vastaajat selvästi halusivat säilyttää roolinsa päättäjinä, mutta toisaalta hyödyntää päätöksiä ja tavoitteita miettiessään PM:n hallinnonalan asiantuntemusta.

Lähteet:

- Aula, Pekka ja Heinonen, Jouni (2002) *Maine: Menestystekijä*. WSOY. Helsinki
- Aula, Pekka & Mantere, Saku (2005) *Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta*. Wsoy.
- Fairclough, Norman (1992) *Discourse and Social Change*. Polity Press. Oxford.
- Fiske, John (1992) *Merkkien kieli*. Vastapaino.
- Heikkinen, Vesa (1996) *Sininen viiva: implisiittinen ideologisuus tekstien merkitystekijänä*
/ Julkaisematon liseniaatintyö : Oulun yliopisto, Suomen ja saamen kielen ja logopedian laitos
- Jokinen, Anja, Juhila, Kirsi. & Suoninen, Eero (1993) *Diskurssianalyysin aakkoset*. Vastapaino.
- Turvallisesti Tulevaisuuteen. Puolustusministeriön strategia 2025.
- Karvonen, Erkki (2003) *Mielikuva, maine, todellisuus*. Maineenhallinnan erikoiskurssi, Helsingin yliopisto, Viestinnän laitos 31.3.2003.
- Karvonen, Erkki (1999) *Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa.* Gaudeamus. Helsinki
- Laitinen, Kari (2008) *Henkilöstötarpeiden kuulemiseminaari*, Polamk 10.09.2008.
- Luoma-aho, Vilma (2006) *Neutral Reputation and Public Sector Organizations*, *Corporate Reputation Review*, Vol. 10, No 2, 124 – 143.
- Smythe, John, Colette Dorward & Jerome Reback (1992) *Corporate Reputation. Managing the New Strategic Asset*. Century Business. London.
- Veivo, Harri & Huttunen, Tomi (toim.)(1999) *Semiotikka: Merkeistä mieleen ja kulttuuriin*. Edita.
- Vuokko, Pirjo (1993) *Markkinointiviestintä* WSOY

Liite 1**PLM maineenhallinta 2008 – tutkimushankkeen haastattelurunko**

1. osio mittaa mainetta: lähetetään etukäteen ja jos ei ole täyttynyt, pyydetään täyttämään haastattelutilanteessa

Pyydämme Teitä arvioimaan Puolustusministeriötä erilaisten adjektiivien/kuvausten avulla. Ympyröikää numero, joka parhaiten kuvaa näkemystänne esitetyllä jatkumolla.

1. Yhteistyökyvytön	1	2	3	4	5	Yhteistyökykyinen
2. Avoin	1	2	3	4	5	Suljettu
3. Tavoittelee omaa etuaan	1	2	3	4	5	Tavoittelee yhteistä hyvää
4. Tehoton	1	2	3	4	5	Tehokas
5. Vastuullinen	1	2	3	4	5	Vastuuton
6. Huonosti johdettu	1	2	3	4	5	Hyvin johdettu
7. Korkea asiantuntemus	1	2	3	4	5	Alhainen asiantuntemus
8. Epäluotettava	1	2	3	4	5	Luotettava
9. Reaktiivinen	1	2	3	4	5	Proaktiivinen
10. Staattinen	1	2	3	4	5	Dynaaminen
11. Kommunikoi tavoitteensa selvästi	1	2	3	4	5	Kommunikoi tavoitteensa epäselvästi

2. Väittämösio: väittämiä ei lähetetä etukäteen tutustuttavaksi. Väittämät esitetään haastateltaville lapuilta.

1. Puolustushallinnon pääasiallinen tehtävä on huolehtia maan puolustamisesta ulkoista vihollista vastaan.
2. Puolustusministeriön rooli ja tehtävät ovat selkeitä suhteessa ulko- ja sisäasiainministeriöiden tehtäviin.
3. Puolustusministeriön toiminta on läpinäkyvää.
4. Puolustusministeriöllä on keskeinen rooli yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategian (YETTS) laadinnassa ja toimeenpanossa.
5. Puolustusministeriön strategiatyö on tärkeä osa turvallisuus- ja puolustuspoliittista suunnittelua ja päätöksentekoa.
6. Viranomaisyhteistyö ei ole kovinkaan merkittävä osa puolustushallinnon tehtäväkenttää.

7. Puolustushallinto omaa uskottavan suorituskyvyn ehkäistä ennalta ja torjua Suomeen kohdistuvia sotilaallisia uhkia.
8. Olen hyvin perillä siitä, mihin suuntaan puolustushallinnon tehtävät ja toiminnot kehittyvät.
9. Jos ajatellaan puolustushallinnon tehtäväkuvia kokonaisuudessaan, niin kansainvälinen kriisinhallinta saa suhteettoman suuren huomion suomalaisessa mediassa.
10. Valtion talousarviossa huomioidaan riittävästi puolustusministeriön hallinnonalan tarpeet.
11. Suomessa turvallisuuskeskustelu painottuu edelleen turvallisuus- ja puolustuspoliittisiin kysymyksiin, vaikka nykyiset uhkat kohdistuvat pääosin sisäiseen turvallisuuteen.

3. Maanpuolustuksen tulevaisuus: nämä kysymykset kansanedustajat saavat etukäteen mietittäväksi.

Pidättekö todennäköisenä, että vuonna 2030 Suomen maanpuolustus perustuu edelleen yleiseen asevelvollisuuteen ja alueelliseen puolustukseen?

Minkälaisia turvallisuusuhkia näette kohdistuvan Suomeen ja suomalaiseen yhteiskuntaan?

Millaisena näette puolustushallinnon roolin näiden turvallisuusuhkien ennaltaehkäisemisessä ja torjumisessa?

Pitäisikö Suomen panostaa puolustuspoliittisissa ratkaisuisaan kotimaan puolustamiseen vai kansainvälisiin kriisinhallintatehtäviin?

Mikä teidän mielestänne on Suomen linja tulevaisuuden puolustuspoliittisissa ratkaisuisa: Pitäisikö Suomen

- hakea NATO-jäsenyyttä
- pyrkiä edistämään EU:n puitteissa tapahtuvaa turvallisuusyhteistyötä
- kehittää itsenäistä puolustusta
- pyrkiä omilla toimillaan edistämään ja kehittämään pohjoismaista turvallisuusyhteistyötä?

Liite 2

Haastattelusuostumus: Puolustusministeriön maineenhallinta 2008 -tutkimushanke

Kiitos suostumuksestanne tutkimushaastatteluun. Alla vielä tarkempia tietoja aineiston käytöstä.

Tutkimuksessa haastatellaan puolustusvaliokunnan ja tulevaisuusvaliokunnan jäseniä. Käsiteltäviä asioita ovat puolustusministeriön maine, puolustushallintoa ja sen strategiatyötä koskevat väittämät sekä maanpuolustuksen tulevaisuus. Tutkimusprojekti on saanut rahoitusta Maanpuolustuksen tieteelliseltä neuvottelukunnalta. Projektin vastuullinen tutkija ja tutkimusraportin kirjoittaja on YTM Jarmo Rinne Tampereen yliopiston politiikan tutkimuksen laitokselta. Toisena vastuullisena tutkijana toimii VTM, yliopisto-opettaja Minna Tiili Helsingin yliopiston yleisen valtio-opin laitokselta. Tutkimusryhmään kuuluvat myös Minna Tiilin Haastattelumenetelmät-kurssin opiskelijat, jotka toimivat haastattelijoina vastuullisten tutkijoiden lisäksi.

Haastattelu tallennetaan digitaalisella nauhurilla. Haastattelijä vastaa tallenteen huolellisesta käsittelystä siten, ettei se joudu ulkopuolisten saataville. Kukin haastattelijä kirjaa haastattelun tekstitiedostoksi ja luovuttaa sen Minna Tiilille, joka kokoaa tekstitiedostoista haastatteluaineiston tutkimusryhmän käyttöön. Äänitiedostot tuhotaan, kun tekstimuotoisen aineiston laadusta on ensin varmistuttu. Tekstitiedostoon ei kirjata haastateltavan nimeä, ainoastaan valiokunta ja puolue numeromerkinnällä siten, että numeron merkitys on vain tutkimusryhmän tiedossa. Haastattelussa esille tulleet asiat raportoidaan tutkimusjulkaisuisella tavalla, jossa haastateltavia ei voi välittömästi tunnistaa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että tutkimustuloksia voidaan eritellä puolueittain vain kolmen suurimman puolueen tapauksessa. Tutkimusjulkaisuisissa kerrotaan haastateltavien lukumäärä valiokunnittain, ei haastateltavien nimiä. Haastateltavien puoluejakauma ilmaistaan valiokunnat yhteen laskien.

Tutkimusaineistoa käytetään vain aihetta koskevassa tieteellisessä tutkimuksessa ja opetuksessa. Tutkimushankkeen loppuraportti julkaistaan vuoden 2008 aikana. Varsinaisen tutkimusraportin lisäksi julkaistaan mahdollisesti tieteellisiä artikkeleita. Tutkimusryhmän opiskelijajäsenillä on oikeus käyttää tekstiaineistoa opinnäytteissään. Anonymisoidun luonteensa vuoksi tekstiaineistoa voidaan käyttää myös muissa jatkotutkimuksissa.

Haastateltavana hyväksyn yllä olevat aineiston käyttöehdot.

Haastattelijana vastaan omalta osaltani siitä, että aineiston luottamuksellisuus ja haastateltavien anonymiteetti on turvattu tutkimuksen kaikissa vaiheissa.

Allekirjoitus nimi

Allekirjoitus nimi

Tutkijoiden yhteystiedot:	Jarmo Rinne	Projektin johtoryhmä:
Minna Tiili	Politiikan tutkimuksen laitos	prof. Aki-Mauri Huhtinen (MPKK)
Yleisen valtio-opin laitos, PL 54	33014 TREEN YLIOPISTO	prof. Pekka Aula (HY)
00014 Helsingin yliopisto	P. 03 3551 6512 tai 044 363 4702	erikoistutkija, dosentti Kari Laitinen
P. 09 191 24826 tai 050 570 6005	e-mail: jarmo.rinne@uta.fi	(Poliisiammattikorkeakoulu)
e-mail: minna.tiili@helsinki.fi		majuri Tuomo Repo (PLM)

Liite 3 Numeeriset arvot ja keskiarvot väittämällä**Mainepistemäärät.****KAIKKI KÄÄNNETTY SAMAAAN SUUNTAAN ELI 2, 5, 7 JA 11 (NÄMÄ NELJÄ HYLÄTTY, JOS VASTAUKSISSA EI VAIHTELUA**

V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
P1	2	1	1	2	3	2	2	3	2	2	5	
P2	2	4	3	5	1	5	5	5	4	4	5	
P3	4	2	3	4	3		4	3	1	4	5	
P4	5		4	4		4		5	4	4		
P5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	
P6	4	3	4	4	5	4	4	4	3	2	4	
P7	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	
P8	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	
P9	5	3	4	4	1	4	4	5	4	4	4	
P10	4	2	3	2	2	2	5	4	4	4	4	
P11	2	2	3	2	3	2	4	4	2	3	2	
P12	4	4	4	2	4	2	2	4	3	4	4	
T1	3		3	4		4		4	3	3		
T2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
T3	4	3	4	3	5	3	4	4	4	3	4	
T4	3	1	2	5	5	4	5	5	3	4	5	
T5	4	2	4	5	5	5	5	5	3	3	4	
KA ²	3,65	2,8	3,35	3,65	3,45	3,56	4,13	4,24	3,26	3,47	4,13	3,60

² Keskiarvot pyöristetty kahden desimaalin tarkkuudella

PUOLUSTUSVOIMIEN MAINE 2008 – TRI*M-ANALYYSI

Risto Sinkko, Sakari Nurmela

SISÄLLYS

1. Puolustushallinnon ja puolustusvoimien maine kansalaisten katsannossa
2. Maineen määritelmä ja strateginen johtaminen
3. TRI*M -tutkimusmenetelmän lyhyt kuvaus
4. Yleiskatsaus tuloksiin
5. Tulokset eri taustaryhmissä
6. Merkittäviä yksityiskohtia
7. Johtopäätöksiä
 - 7.1 Näkökohtia heikoista signaaleista
 - 7.2 Muita heikkoja signaaleita
8. Kysymys NATOon liittymisestä puolustusvoimien maineen kannalta
9. Postheroistinen johtaminen ja yhteiskunta
10. Kansalaisen ikä puolustusvoimien maineeseen vaikuttavana tekijänä

1. Puolustushallinnon ja puolustusvoimien maine kansalaisten katsannossa

Tämä raportti on osa Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitoksen Strategisen johtamisen projektia. Puolustushallinnon ja puolustusvoimien maineenhallinta on yksi projektin tutkimusongelmista. Tutkimustehtävää lähestytään kahdella empiirisen tutkimuksen tavalla: Maineen analysoinnissa käytetään ensiksi TNS-Gallup -tutkimuskonsernin kehittämää TRI*M -työkalua ja toiseksi pyritään analysoimaan kansalaisten näkemystä vuoden 2008 aikana käydystä NATO-keskustelusta ja puolustus- ja turvallisuuspoliittisesta selonteosta käydystä keskustelusta nimenomaan maineen kannalta.

Kumpaankin tutkimusongelmaan empiirinen tutkimusaineisto on hankittu Suomen TNS-Gallupin Kanava-tiedonkeruujärjestelmän kautta. Järjestelmä toimii Internetin yli.

Tässä raportissa analysoidaan pääasiassa TRI*M -tutkimustavalla saatuja tuloksia, ja NATO-mielipiteitä käsitellään lyhyemmin, koska selontekoa ei vielä tätä kirjoitettaessa ole julkaistu.

2. Maineen määritelmä ja strateginen johtaminen

Tutkimuksessa lähestytään maineen määritelmää siten, että maine nähdään eri käsitteenä ja eri ilmiönä kuin imago. Näitä käsitteitä lähelle tulee kaupallisessa maailmassa myös brandin käsite, mutta sitä ei kuitenkaan ole tarpeen määritellä tässä yhteydessä. Brandin käsite liittyy olennaisesti tuotteen tai jopa yrityksen taloudellisen arvon lisäämiseen, mistä ei ole kysymys silloin kun puhutaan julkisen hallinnon alaan kuuluvasta instituutiosta.

Instituution imago voidaan nähdä sen yhteisökuvana, jonka tuottavat ulkopuoliset henkilöt tai toimijat omista mielikuvistaan, joista muodostuu tietty kokonaisuus. Viestinnän ja mainonnan tai markkinoinnin alalla katsotaan, että yritys tai yhteisö voi selvästi vaikuttaa omaan imagoonsa, vrt. imagokampanjat.

Maine on puolestaan instituution aineeton ominaisuus, joka määrittelee sen aseman samantasoisten instituutioiden joukossa. Maine rakentuu instituution historiasta, sen teoista ja jatkuvasta toiminnasta sekä ympäröivän yhteisön instituutioon liittämistä mielikuvista. Imago on siis maineen mahdollinen osatekijä.

Puolustusvoimien maine voidaan nähdä strategisena asiana mm. siitä lähtökohdasta, että puolustusvoimien rooli, tehtävä ja merkitys ovat yhteiskunnassamme selvästi muuttuneet. Toisen maailmansodan jälkeen 1950-luvulla puolustusvoimien yhdeksi keskeiseksi tehtäväksi nähtiin laillisen yhteiskuntajärjestyksen ylläpito. Historiasta tiedämme, että puolustusvoimia ei tällaiseen tehtävään kuitenkaan ole tarvittu, vaikka tämä tehtävä on puolustusvoimille määritely nykyäänkin voimassa olevassa laissa. Erinäisten vaiheiden jälkeen suomalainen

yhteiskunta on kehityksessään selvinnyt demokraattisten kansakuntien joukkoon. Yhteiskunnan instituutioiden voimasuhteiden tarkastelussa tämä asia voidaan kuitenkin nähdä niin, että samalla puolustusvoimat on menettänyt yhteiskunnallista voimaansa. Suomalaisessa yhteiskunnassa ei ole voitu vakavasti ajatellakaan sotilasvallan (sotilasvallankaappauksen) mahdollisuutta. Meillä ei myöskään ole varsinaisesti muodostunut ns. sotilaallis-teollista kompleksia, joka olisi taloudellisesti merkittävä ja vaikuttaisi omilla tavoillaan yhteiskunnan päätöksentekoon. Esimerkiksi Ruotsissa puolustusteollisuuden rooli on aivan toista luokkaa maanpuolustuksen päätöksenteossa kuin meillä.

Meillä puolustusvoimat on tietyllä tavalla nähtynä palveluinstituutio, jonka tärkeimpänä tehtävänä on kansallisen ulkoisen turvallisuuspalvelun tuottaminen. Sotaa tai kriisiä, jossa tätä palvelua olisi konkreettisesti tuotettu, ei ole ollut vuosikymmeniin. Kuva puolustusvoimien tehtävästä muodostuu näin ollen abstraktiksi. Yhteiskunnallinen ”kaupankäynti” määrittää sitten sen, mikä on tämän palvelun kysyntä ja paljonko palvelun tuottamiseen halutaan sijoittaa yhteiskunnan resursseja, rahaa ja henkilötyövuosia. Osana tätä kaupankäyntiä on tietenkin jatkuva analyysi meihin kohdistuvista uhista tai vaihtoehtoisesti muista tavoista hoitaa kansallinen puolustautuminen – esimerkiksi kansainvälisten liittoutumisten tai sopimusten kautta. Puolustusvoimien onnistumisen tässä kaupankäynnissä ratkaisee viime kädessä sen maine. Oikein ymmärretyin maineen ja maineesta hankitun realistisen kuvan perusteella voidaan rakentaa mainetta osana puolustusvoimien strategista johtamista yhteiskunnassa.

Maine on tietyllä tavalla sosiaalisen vuorovaikutuksen tulos. Yrityksen, yhteisön tai instituution maine syntyy niistä havainnoista, joita ihmiset siihen liittävät. Näitä havaintoja saadaan myös suusta-korvaan menetelmällä. Ihmisten keskinäiset keskustelut määrittävät myös sitä, mitkä tarkasteltavan kohteen piirteet tai osat nousevat havainnoinnin kohteeksi. Tyypillistä tälle sosiaaliselle käyttäytymiselle on se, että huomiota kiinnitetään instituution johtajiin sen ”edusmiehinä”. Väliin tulevana tekijänä maineen rakentumisen prosessissa on media. Usein mediatiedon välitys toimii vielä siten, että mainekriisejä syntyy helpommin kuin yhtäkkistä maineen parantumista.

Maineen määrittämiseen vaikuttaa vielä se, kuinka läheinen (salient) maineen kohde yksittäiselle tarkastelijalle on. Niinpä tämän tutkimuksen yksi hypoteesi on, että puolustusvoimien maine on erilainen varusmiespalveluksen suorittaneiden ja mahdollisesti kertausharjoituksissa käyneiden ihmisten joukossa verrattuna muuhun väestönosaan – puolustusvoimien henkilökunta jätetään nyt tässä tarkastelussa ulkopuolelle. Tästä voidaan kehittää tarkastelukulmia yleisen asevelvollisuuden merkitykseen puolustusvoimien maineen rakentumisessa.

3. TRI*M -tutkimusmenetelmän lyhyt kuvaus

TRI*M on Taylor-Soffres- Nelson -tutkimusyhtiön (TNS) Saksassa kehittämä menetelmä yritysten maineen kehittämisen analysointiin. Menetelmä on joustava vaikkakin selkeästi standardisoitu, ja se soveltuu hyvin myös muiden yhteisöjen kuin yritysten maineanalyysiin.

Menetelmän tietojenkeruu voidaan toteuttaa monilla survey-tutkimusten tavoilla. Nyt käsillä olevan tutkimuksen tapauksessa tietojenkeruu on tehty Suomen TNS-Gallupin Kanava-tietojenkeruumenetelmällä Internetin kautta. Tutkimus toteutettiin GallupKanavalla viikoilla 22–23 alkukesästä 2008. Yhteensä tutkimukseen vastasi 638 henkilöä. Vastaajat edustavat Suomen 15-vuotiasta väestöä Ahvenanmaata lukuun ottamatta¹.

Menetelmän tietojenkäsittely perustuu keskitettyyn standardoituun järjestelmään, joka toimii koko monikansallisessa tutkimuskonsernissa keskitetysti. Tästä hyötynä on suuren vertailutietopankin kehittyminen. Puolustusvoimien tapaisille yhteisöille ei kuitenkaan (toistaiseksi) ole saatavilla vertailutietoa. Tässä tutkimuksessa tutkitaan puolustusvoimien mainetta tämätapaisella menetelmällä ensimmäistä kertaa.

Menetelmässä vastaajille esitetään kahden tyyppin kysymyksiä. Tutkittavasta yhteisöstä esitetään kahdeksassa ryhmässä toiminnan **tärkeyttä** koskevia kysymyksiä. Toisentyypisillä kysymyksillä mitataan sitten vastaajien **arviointia** tutkittavan yhteisön toiminnasta. Arviointikysymyksistä muodostetaan koko vastaajajoukossa sekä määritellyissä alajoukoissa toimintaa kuvaava indeksiluku.

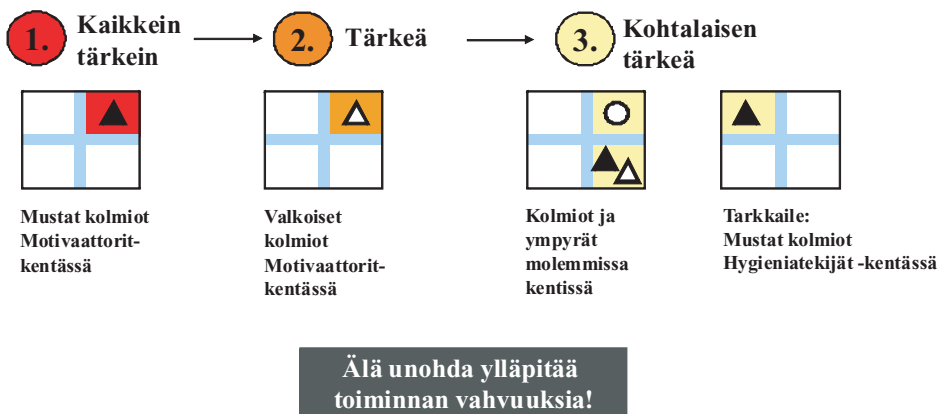
Varsinainen tulosten analyysi perustuu kahdesta ulottuvuudesta rakennettuun nelikenttään, johon toiminnan tärkeyttä kuvaavat tekijät sijoitetaan tekijäryhmittäin. Käytetyt ulottuvuudet kuvaavat tekijän mainittua tärkeyttä ja koettua merkitystä maineelle (Impact on Reputation). Jälkimmäinen ulottuvuus on saatu laskennallisesti tutkimusmenetelmään kehitettyä laskentamallia käyttäen. Nelikenttää tulkitaan toiminnan kehittämisen kannalta. Tärkein osa nelikentästä on se, jossa molemmat mainitut tekijät ovat hyvällä tasolla, ja tätä osaa nimitetään motivaattoreiksi, motivaatiotekijöiksi. Vastaavasti kun molemmat tekijät ovat matalalla tasolla, tulkitaan sinne sijoittuvat asiat joko potentiaaliksi tai vaihtoehtoisesti säästökohteiksi. Hygieniatekijöistä puhutaan silloin, kun merkitys maineelle on matalalla tasolla mutta tärkeys viestinnässä korkealla tasolla. Mallin mukaan piilevistä mahdollisuuksista on kysymys silloin, kun merkitys maineelle on suuri mutta tärkeys viestinnässä matalalla tasolla. Tässä on korostettava sitä, että esitetty malli on **suhteellinen**, menetelmä toimii niin, että ääripäät eri ulottuvuuksilla erottuvat mahdollisimman selkeästi myös tulosten esittämisen visualisoinnin selkeyden vuoksi.

¹ Gallup-kanavan vastaajajoukko ei koostu pelkästään talouksista, jotka itse ovat hankkineet Internet-yhteyden, vaan vastaajajoukkoa on alettu rakentaa jo siinä vaiheessa kun Internetin käyttö maassamme oli vielä vähäistä. Tuolloin Gallup ”värväsi” mukaan ei-Internet talouksia antamalla heille käyttöön tietokonelaitteiston ja verkkoyhteyden. Vastaajajoukon tilastollisesta edustavuudesta huolehditaan ns. kiintiöpöimintamenetelmällä ja pois jäävien talouksien tilalle rekrytoidaan uusia. Vastamisen laatua parantaa aktiivinen tutkimuksiin osallistuminen ja sitä kautta syntyvä rutiini, itse välineen käyttö ei vaikuta tutkimuksen tuloksiin.

Mitattujen tärkeystekijöiden keskiarvoa kuvataan visuaalisesti mustilla neliöillä silloin kun keskiarvo on suuri eli selvästi yli keskitason. Koko vastaajajoukkoa kuvattaessa vertailu tehdään kaikkien tärkeysmuuttujien kesken, jotakin alajoukkoa kuvattaessa vertailu tehdään suhteessa koko tutkittuun joukkoon. Valkoinen neliö kuvaa melko suurta keskiarvoa, valkoinen ympyrä keskitasoa, valkoinen kolmio alle keskitasoa ja musta kolmio selvästi alle keskitason keskiarvoa. Tulkinnassa kiinnitetään erityisesti huomiota alle keskitason keskiarvoihin (ks. kuvio alla).

10

Toimenpiteiden prioriteetti



©TNS Gallup Oy 2008 / SA-INT MAINETUTKIMUS (proj.nro 74986)

Kuvio 1. TRI*M-analyysin visualisointi toimenpiteiden prioriteetin kuvauksen kannalta.

Analyysissa kuvataan myös vastaajat neljässä kategoriassa kahden tekijän mukaan. Ne ovat relationship eli vastaajan suhtautuminen tutkittavaan yhteisöön (pysty akseli) sekä competence eli vastaajan näkemys tutkimuskohteen kompetenssista ja kyvykkyydestä (vaaka akseli). Tämä kuvaus tuottaa neljä tyyppiä: hylkääjät (rejecters), kannattajat (sympathisers), lähettäjä (ambassadors) eli puolesta puhujat ja neutraalin järkevästi suhtautuvat (rationals). Käytettävä visualisointitekniikka pyrkii tekemään tuloksista mahdollisimman helposti tulkittavia ja omaksuttavia.

4. Yleiskatsaus tuloksiin

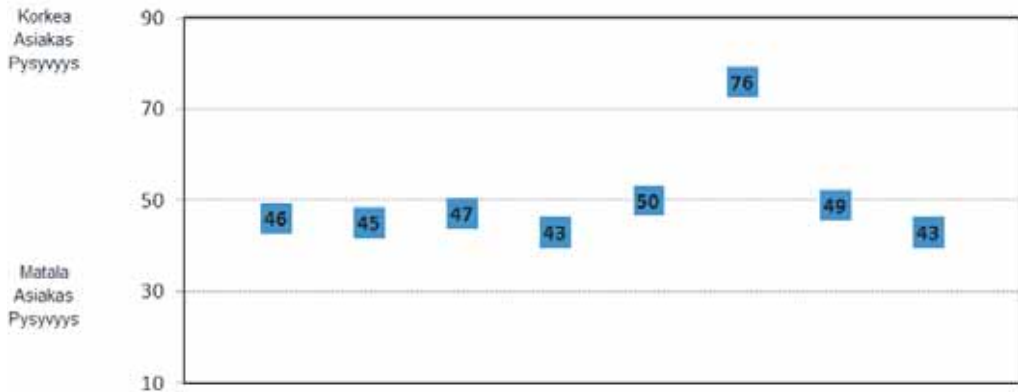
Keskeinen tulos TRI*M-maineanalyysin perusteella on se, että puolustusvoimat nähdään nimenomaan toiminnan instituutiona – tämän toiminnan vastaulottuvuutena nähdään ”yleiseen mielipiteeseen vaikuttaminen mainoskampanjoilla”. Toiminnassa arvostetaan nimenomaan kotimaista ulottuvuutta, YK:n johtaman rauhanturvatoiminnan tärkeys arvioidaan neutraaliksi ja sotilaallinen yhteistyö eri maiden kanssa arvioidaan vähemmän tärkeäksi. Tuloksen mukaan sotilaallisen liittoutumisen tai yhteistyön merkitys puolustusvoimien maineen kannalta on samalla vähäinen.

Tutkimuksessa käytettyjen viiden arviointi- eli indeksikysymyksen mukaan paras ominaisuus on luottamus puolustusvoimiin (”Missä määrin uskot voitasi luottaa Suomen puolustusvoimien kykyyn huolehtia maamme puolustamisesta pidemmällä aikavälillä?”). Keskiarvoksi saatiin kaikkien vastaajien joukossa 3,6 kun käytetyt vastausvaihtoehdot olivat:

- 5 Voin varmasti luottaa
- 4 Voin melko varmasti luottaa
- 3 Jonkin luottaa jonkin verran
- 2 En luultavasti voi luottaa
- 1 En varmasti voi luottaa

Seuraavaksi paras ominaisuus oli puolustusvoimia koskevan käsityksen positiivisuus (”Entä kuinka myönteinen on oma käsityksesi Suomen puolustusvoimista?”). Keskiarvoksi muodostui 3,4. Puolustusvoimien yleinen maine (”Ajattele vielä Suomen puolustusvoimia. Minkälaiseksi arvioit sen yleisen maineen tavallisten suomalaisten keskuudessa?”) sai keskiarvon 3,2. Puolustusvoimien toiminnan laatu () ja toimintavalmius () saivat molemmat keskiarvon 3,1. Keskiarvot ovat siis lähellä käytetyn skaalan keskipistettä, ja keskimääräiseksi muodostui myös kaikkien viiden kysymyksen perusteella laskettu indeksi, joka vaihteluvälillä 1 ... 100 sai arvon 46. Koska vertailukohdetta ei ole, ei voida suoraan sanoa, onko tulos hyvä vai huono. Tästä syystä huomiota kiinnitetään siihen, kuinka indeksi vaihtelee eri vastaajaryhmissä.

TRIM-indeksit



	Kaikki	Naiset	Miehet	Alle 35 miehet	Varusmies palv. suorittaneet	Upseerit	Ali-upseerit	Miehistö
N (2008) =	638	332	306	63	270	38	103	129



©TNS Gallup Oy 2008 / SA-INT MAINETUTKIMUS (proj.nro 74986)

Kuvio 2. TRI*M-indeksit eri kohderyhmissä.

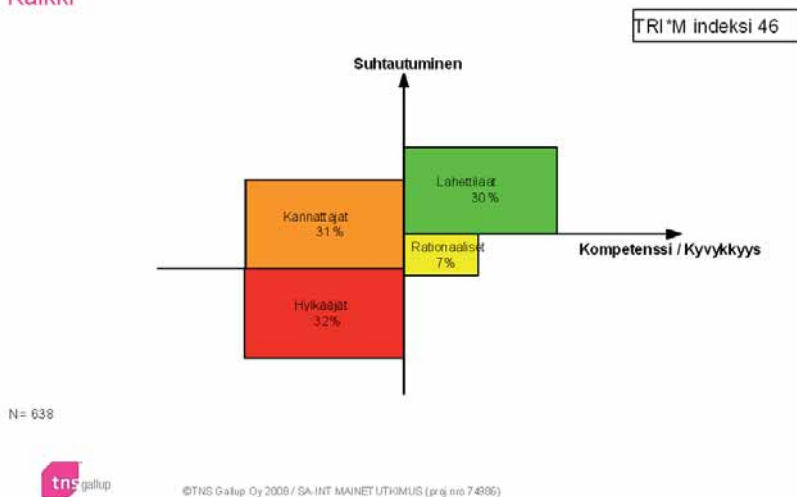
Kuviosta nähdään, että miesten ja naisten välillä ei ole eroa indeksiluvussa. Matalin indeksi-arvo 43 esiintyy kahdessa alaryhmässä, alle 35-vuotiaiden miesten joukossa ja varusmiespalveluksensa miehistötason tehtävissä suorittaneiden joukossa.

Selkeästi paras indeksi-arvo on varusmiespalveluksessa upseerin koulutuksen saaneiden ryhmässä. Tämä tulos ei ole mitenkään yllättävä, vastaavia tuloksia on saatu sekä varusmiestutkimuksissa että reserviläistutkimuksissa tutkittaessa palvelusmotivaatiota tai maanpuolustustahtoa.

Seuraavassa kuviossa tarkastellaan tutkimuksen vastaajien tyypittymistä TRI*M-ulottuuksien mukaan.

TRI*M typologia
Kaikki

7

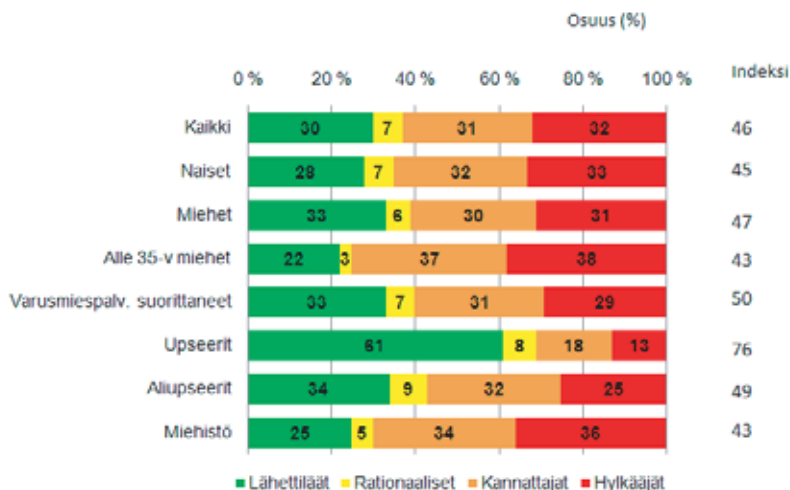


Kuvio 3. TRI*M-typologia ja vastaajien jakautuminen eri tyypeihin.

Keskeistä tuloksessa on havainto siitä, että vastaajat jakaantuvat lähes tasan kolmeen tyyppiin, hylkääjiin, kannattajiin ja lähettiläisiin. Rationaalisten osuudeksi jää 7 %. Lähettiläät ja kannattajat muodostavat yhteensä 61 % kaikista vastaajista, joten näin arvioituna tulosta voidaan pitää hyvänä.

Seuraava kuvio kertoo sen, että eri tyyppien osuudet vaihtelevat voimakkaasti eri vastajaryhmissä.

TRIM-typologiat



©TNS Gallup Oy 2008 / SA-INT MAINET UTKIMUS (proj.nro 74986)

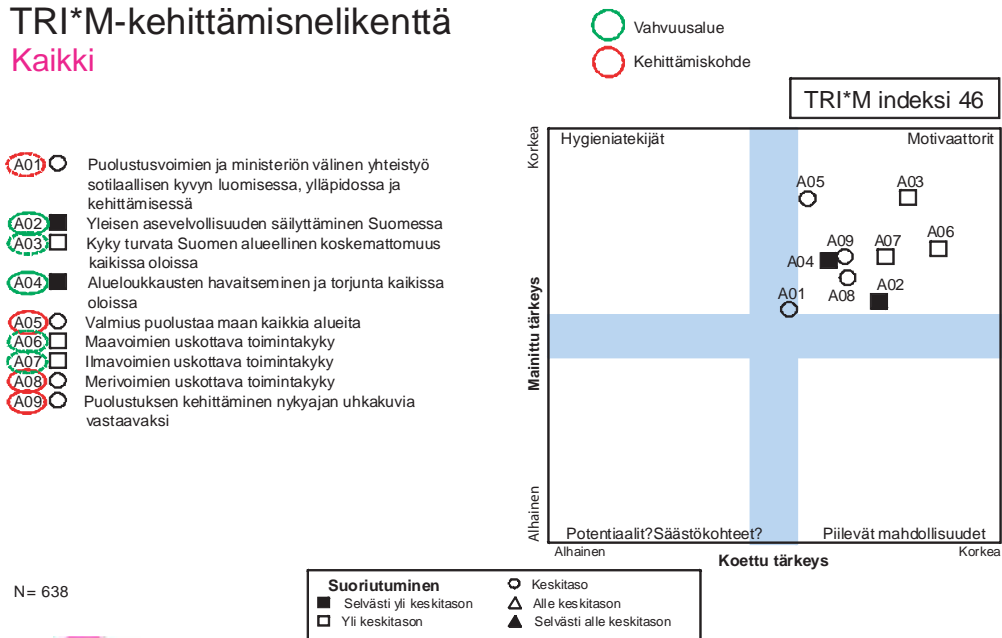
Kuvio 4. TRI*M-typologian mukaiset jakaumat eri kohderyhmissä.

Upseerikoulutuksen saaneiden ryhmässä lähettiläitä eli puolestapuhujia on jopa 61 %. Vastaavasti kriittisimmin puolustusvoimiin voi sanoa suhtautuvan alle 35-vuotiaiden (15–34-vuotiaiden) miesten. Lähes yhtä kriittisiä ovat varusmiehinä miehistökoulutuksen saaneet. Tulos kuvaa selkeästi sitä, että nuoret miehet ovat puolustusvoimien maineen kannalta erityisasemassa. Heidän joukossaan ovat juuri ne, joiden tehtäviin kriisin syntyessä kuuluu liipaisimen puristaminen – varusmiehinä ja erityisesti reserviläisinä. Tätä tulosta tulkittaessa on muistettava tulosten suhteellisuus, tulosta ei voi lukea niin, että hylkääjät olisivat absoluuttisesti puolustusvoimia tai sen tavoitteita vastaan. Hylkääjät eivät kuitenkaan välttämättä ole antamassa tukeaan puolustusvoimien tavoitteille yhteiskunnassa.

Tutkimuksessa selvitettyjä maineen tärkeysalueita oli yhteensä kahdeksan. Seuraavassa tarkastellaan jokaista erikseen koko tutkitussa joukossa. Kuvioissa on vihreällä ympyröinnillä korostettu vahvuustekijöitä, ja TRI*M-menetelmän mukaisesti arvioidut kehittämiskohteet on ympyröity punaisella. Ensimmäinen tärkeysalue on sotilaallinen kyky ja tahtotila.

TRI*M-kehittämisenelikkentä

Kaikki



N = 638



©TNS Gallup Oy 2008 / SA-INT MAINETUTKIMUS (proj.nro 74986)

Kuvio 5. Sotilaallisen kyvyn ja tahtotilan kehittämisenelikkentä.

Kuvion perusteella nähdään, että tutkimuksen vastaajat ajattelevat maanpuolustuksesta perinteiseen tapaan – edelleen. Vahvuuksina korostuvat alueloukkausten havaitseminen ja torjunta kaikissa oloissa sekä yleisen asevelvollisuuden säilyttäminen. Nyt kun maavoimat on perustettu erillisenä puolustushaarana, on ensimmäistä kertaa tutkittu myös kansalaisten näkemystä eri aselajiharoista, ja tämänkin tuloksen voi sanoa olevan perinteisen ajattelun mukainen. Järjestys sinänsä on yllätyksetön maavoimat – ilmavoimat – merivoimat, ja erot ovat pienet. Tässä kuviossa kuvatuissa tekijöissä maineongelmia ei ole, mutta kehittämiskohteita voidaan osoittaa.

Seuraavan kuvion aiheena on materiaalien riittävyys ja kustannustehokas käyttö.

TRI*M-kehittämisenelikkettä

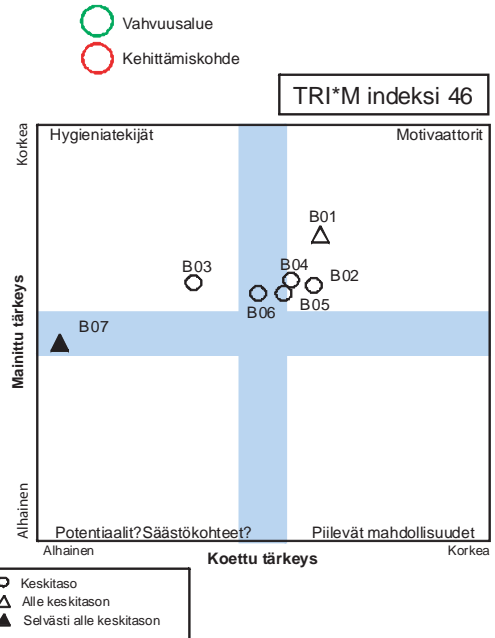
Kaikki

- B01 ▲ Myönnettyjen määrärahojen kustannustehokas käyttäminen
- B02 ○ Käytössä olevien materiaalien ja aseistuksen ajanmukaisuus
- B03 ○ Käytössä olevien materiaalien ja aseistuksen riittävyys
- B04 ○ Maanpuolustuksen miehistön määrän oikea mitoitus
- B05 ○ Maanpuolustuksessa käytettävien materiaalien oikea mitoitus
- B06 ○ Maanpuolustuksessa käytettävän aseistuksen oikea mitoitus
- B07 ▲ Varuskuntien ylläpito maan kaikissa osissa

N = 638



©TNS Gallup Oy 2008 / SA-INT MAINETUTKIMUS (proj.nro 74986)



Kuvio 6. Materiaalien riittävyyden ja kustannustehokkaan käytön kehittämisenelikkettä.

Useimmat kuviossa tarkastellut tekijät sijoittuvat motivaattori-kenttään, mikä sinänsä on hyvä asia. Kuvattujen asioiden tärkeys kuitenkin jää keskitasoon tai sen alle, eli vahvuusalueita ei näistä tekijöistä löydy. Varuskuntien ylläpitoa maan kaikissa osissa ei pidetä tärkeänä, mutta edellisen kuvion tuloksen mukaan maan kaikkia osia kuitenkin pitäisi kyetä puolustamaan. Erikoinen tulos on käytössä olevien materiaalien ja aseistuksen riittävyyden sijoittuminen hygieniatekijöiden kenttään. Tässä saattaa olla kysymyksessä vastaajien huoli siitä, että tiettyjä materiaaleja – taisteluvaunuja ja rynnäkkökivääreitä – on alettu poistaa ja julkisuudessa on siihen kiinnitetty huomiota.

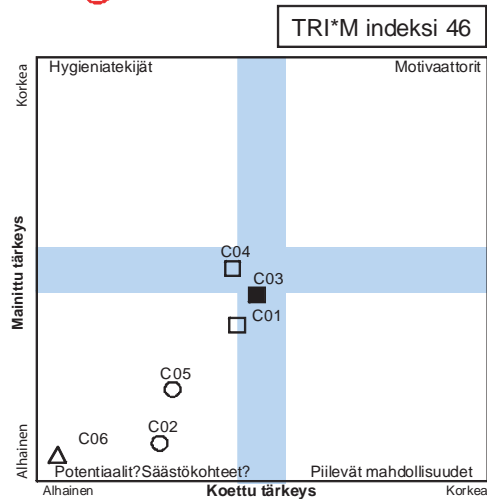
Seuraavana tarkastelun kohteena on kansainvälisyys ja sotilaallinen yhteistyö eri organisaatioiden ja maiden kanssa.

TRI*M-kehittämisenelikkentä

Kaikki

- C01 □ Osallistuminen EU:n piirissä tapahtuvaan sotilaalliseen yhteistyöhön
- C02 ○ Osallistuminen NAT On piirissä tapahtuvaan sotilaalliseen yhteistyöhön
- C03 ■ Osallistuminen YK:n rauhanturvaoperaatioihin
- C04 □ Osallistuminen puolustusyhteistyöhön pohjoismaiden kanssa
- C05 ○ Osallistuminen puolustusyhteistyöhön Baltian maiden kanssa
- C06 ▲ Osallistuminen puolustusyhteistyöhön Venäjän kanssa

- Vahvuusalue
- Kehittämiskohde



N = 638



©TNS Gallup Oy 2008 / SA-INT MAINETUTKIMUS (proj.nro 74986)

Suoriutuminen		Keskitaso	
■	Selvästi yli keskitason	○	Keskitaso
□	Yli keskitason	▲	Selvästi alle keskitason
○	Alle keskitason		

Kuvio 7. Kansainvälisyyden ja sotilaallisen yhteistyön kehittämisenelikkentä.

Kuviosta saadaan tulkinta-ajatus siitä, että osallistuminen YK:n rauhanturvaoperaatioihin lievä vahvuusalue, vaikka se sijoittuukin kuviossa lähinnä neutraalille alueelle. Perinteises-tihän kansalaiset Suomessa ovat olleet nimenomaan YK:n johtamien rauhanturvaoperaatioiden tukemisen takana. Yli keskitason tärkeysarvio on annettu myös osallistumiselle EU:n piirissä tapahtuvalle sotilaalliselle yhteistyölle sekä osallistumiselle puolustusyhteistyöhön Pohjoismaiden kanssa.

Kokonaiskuva tästä aihealueesta on kuitenkin se, että kansalaiset suhtautuvat varovaisesti ulkomaiseen sotilas-yhteistyöhön eikä kehittämiskohteita maineen kannalta näistä asioista löydy.

Seuraavaksi tarkastellaan puolustusvoimien viestintään liittyviä asioita maineen kannalta.

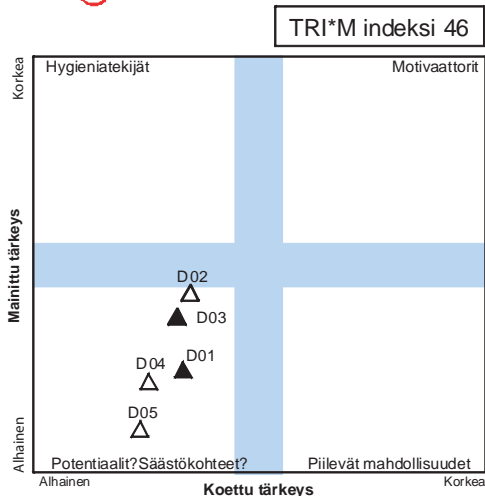
TRI*M-kehittämisenelikkentä

Kaikki

14

- D01 ▲ Aktiivinen osallistuminen kansalaiskeskusteluun
- D02 ▲ Puolustusvoimia koskevien tietojen saatavuus ja ajantasaisuus
- D03 ▲ Puolustushallintoa koskevien tietojen saatavuus ja ajantasaisuus
- D04 ▲ Puolustusvoimien näkyvyys tiedotusvälineissä
- D05 ▲ Puolustusvoimien näkyvyys katukuvassa ja erilaisissa tapahtumissa

- Vahvuusalue
- Kehittämiskohte



N = 638



- | Suoriutuminen | | Keskitaso | |
|---------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| ■ | Selvästi yli keskitason | ○ | Keskitaso |
| △ | Yli keskitason | △ | Alle keskitason |
| ▲ | Selvästi alle keskitason | ▲ | Selvästi alle keskitason |

©TNS Gallup Oy 2008 / SA-INT MAINETUTKIMUS (proj.nro 74986)

Kuvio 8. Viestintään liittyvien asioiden kehittämisenelikkentä.

Puolustusvoimien toiminnan saamat edellä kuvatut tulokset huomioon ottaen tämän kuvion tulos voidaan tulkita siten, että kansalaiset arvostavat oikeaa ja asiallista toimintaa mutta esimerkiksi aktiivista osallistumista kansalaiskeskusteluun ei pidetä kovin tärkeänä. Puolustusvoimien maine rakentuu toiminnalle, ei puheelle. Toisaalta vastaajat saattavat ajatella myös niin, että tarvittaessa ajankohtaista tietoa puolustushallinnosta ei ole riittävästi saatavilla. Silti ei TRI*M-analyysin perusteella mikään tässä kuviossa käsitellyistä asioista osoittaudu kehittämiskohteeksi.

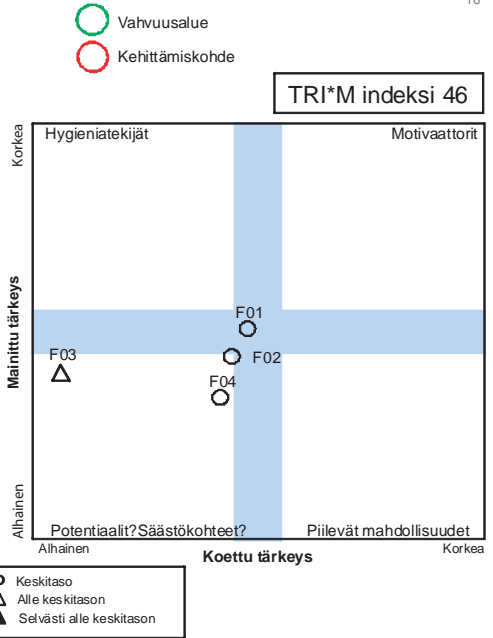
Seuraavan kuvion aiheena on puolustusvoimien osuus omaa toimialaa koskevassa poliittisessä päätöksenteossa.

TRI*M-kehittämisenelikenttä

Kaikki

16

- F01 ○ Hyvä ja toimiva yhteistyö kotimaisen puolustusteollisuuden kanssa
- F02 ○ Aktiivisuus vaikuttaessa turvallisuuspoliittisia kysymyksiä koskeviin poliittisiin päätöksiin
- F03 △ Kyky saada näkemykset läpi hallituksen ja eduskunnan tekemiin turvallisuuspoliittisiin päätöksiin
- F04 ○ Puolustusvoimien johtohenkilöiden julkisuudessa esittämät mielipiteet toimialaa koskevassa päätöksenteossa



N = 638



©TNS Gallup Oy 2008 / SA-INT MAINETUTKIMUS (proj.nro 74986)

Kuvio 10. Puolustusvoimien poliittisen vaikuttamisen kehittämisenelikenttä.

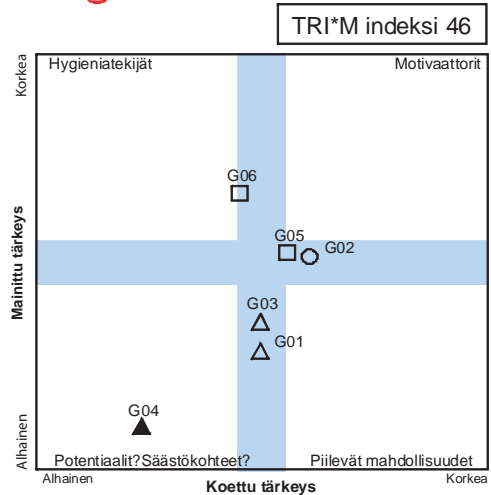
Tuloksen mukaan näissä tekijöissä ei erotu vahvuusalueita eikä kehittämiskohteita. Tulos voidaan ymmärtää myös siten, että välttämättä kansalaisilla ei ole kovin selkeää näkemystä tässä kysytyistä asioista. Näitä asioita voidaan analyttisemmin tutkia muilla tavoin kuin kansalaisille esitetyllä kyselytutkimuksella.

Seuraavassa taulukossa siirrytään tarkastelemaan maanpuolustukseen ja maanpuolustustah-
toon liittyviä asenteita.

TRI*M-kehittämisenelikenttä Kaikki

○ Vahvuusalue
○ Kehittämiskohde

- G01 ▲ Sotilasammattien arvostuksen nostaminen
 G02 ○ Kansalaisten maanpuolustustahdon ylläpito
 G03 ▲ Vapaaehtoisen maanpuolustustoiminnan tukeminen
 G04 ▲ Yleiseen mielipiteeseen vaikuttaminen esim. mainoskampanjoilla
 G05 □ Yleisen asevelvollisuuden tukeminen
 G06 □ Veteraanien perinnön arvostaminen ja esilletuonti



N = 638



©TNS Gallup Oy 2008 / SA-INT MAINETUTKIMUS (proj.nro 74986)

Suorituminen
 ■ Selvästi yli keskitason
 □ Yli keskitason
 ○ Keskitaso
 ▲ Alle keskitason
 ▲ Selvästi alle keskitason

Kuvio 11. Maanpuolustukseen liittyvien asenteiden kehittämineneliikkentä.

Tuloksessa kansalaisten maanpuolustustahdon ylläpito nähdään lievästi kehittämiskohteena, koska sen TRI*M-mallin mukaan laskettu koettu tärkeys maineen kannalta on suhteellisen hyvä, mutta vastaajien mainitsema tärkeys vain keskitasoa.

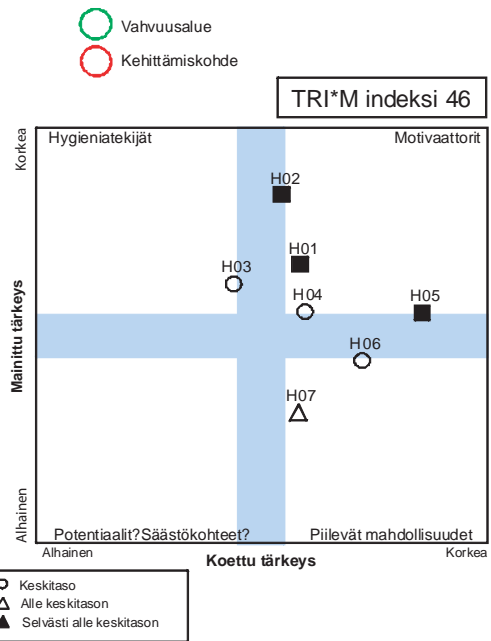
Veteraanien perinnön arvostaminen ja esilletuonti on tuloksen mukaan lähinnä hygieniatekijä, mikä voidaan tulkita siten, että vastaajille niistä tulee ”hyvä mieli”.

Viimeisessä kuviossa tarkastellaan puolustusvoimien toimintaa osana kansalaisyhteiskuntaa.

TRI*M-kehittämisenelikkentä

Kaikki

- H01 ■ Yhteistoiminta -ja virka-apukyky muiden viranomaisten kanssa
- H02 ■ Osallistuminen virka-aputehtäviin suur- ja ympäristöönnettomuuksissa
- H03 ○ Toiminta ympäristövastuullisella tavalla
- H04 ○ Toiminta työnantajavastuullisella tavalla
- H05 ■ Puolustusvoimien merkitys yhteiskunnalle
- H06 ○ Puolustusvoimien toiminta osana kansalaiskasvatusta
- H07 ▲ Kyky vähentää yhteiskunnallista eriarvoisuutta



N = 638



©TNS Gallup Oy 2008 / SA-INT MAINETUTKIMUS (proj.nro 74986)

Kuvio 12. Puolustusvoimien yhteiskunnallisten funktioiden kehittämisselikkentä.

Tältä tulosten osa-alueelta löytyy taas selkeitä vahvuuksia: yhteistoiminta muiden viranomaisten kanssa sekä osallistuminen virka-aputehtäviin. Myös puolustusvoimien toiminta kokonaisuudessaan nähdään yhteiskunnan kannalta merkittävänä.

Kehityskohteiksi tulevat tulokinnassa puolustusvoimien toiminta työnantajavastuullisella tavalla sekä kyky vastustaa yhteiskunnallista eriarvoisuutta.

TRI*M-analyysin ajattelutavan mukaan voidaan siis kiinnittää huomiota toisaalta maineen vahvuusalueisiin ja toisaalta kehittämisselikkentäisiin. Yhteenvetona puolustusvoimien maineen osatekijöistä keskeisimpiä **vahvuuksia** ovat:

- Puolustusvoimien henkilökunnan ammattitaito ja osaaminen
- Yleisen asevelvollisuuden säilyttäminen Suomessa
- Alueloukkausten havaitseminen ja torjunta kaikissa oloissa
- Yhteistoiminta- ja virka-apukyky muiden viranomaisten kanssa
- Osallistuminen virka-aputehtäviin suur- ja ympäristöönnettomuuksissa
- Puolustusvoimien merkitys yhteiskunnalle

Tulosten perusteella myönteisesti on arvioitu myös seuraavia ominaisuuksia:

- Kyky turvata Suomen alueellinen koskemattomuus kaikissa oloissa
- Maavoimien uskottava toimintakyky

- Ilmavoimien uskottava toimintakyky
- Henkilökunnan ammattitaidosta ja osaamisesta huolehtiminen
- Osallistuminen YK:n rauhanturvaoperaatioihin

Keskeisin **kehittämiskohde** puolustusvoimien maineessa on:

- Kyky käyttää kustannustehokkaasti myönnetty määrärahat

Muita kehittämiskohteita ovat:

- Valmius puolustaa maan kaikkia alueita
- Merivoimien uskottava toimintakyky
- Puolustuksen kehittäminen nykyajan uhkakuvia vastaavaksi
- Käytössä olevien materiaalien ja aseistuksen ajanmukaisuus
- Maanpuolustuksen miehistön määrän oikea mitoitus
- Maanpuolustuksessa käytettävien materiaalien oikea mitoitus
- Hyvän ja turvallisen työympäristön takaaminen
- Toiminta työnantajavastuullisella tavalla
- Kyky vähentää yhteiskunnallista eriarvoisuutta

Kriittisesti on arvioitu myös seuraavia ominaisuuksia:

- Puolustusvoimien ja ministeriön välinen yhteistyö sotilaallisen kyvyn luomisessa, ylläpidossa ja kehittämisessä
- Kansalaisten maanpuolustustahdon ylläpito
- Maanpuolustuksessa käytettävän aseistuksen oikea mitoitus
- Varusmieskoulutuksen sosiaalistava ja tasa-arvoistava merkitys

Näiden tulosten perusteella voidaan esittää seuraavia toimintamalleja tämän **tutkimusmenetelmän kehittämisajattelun** mukaisesti:

- 1) Asevelvollisuuden säilyttäminen, sosiaalistavan ja tasa-arvoistavan vaikutuksen esille-tuonti sopivasti ja sopivalla hetkellä.
- 2) Alueloukkausten havaitseminen ja raportointi julkisuuteen tehokkaan valvonnan osoituksena.
- 3) Sotilaiden ammattitaidon ja toiminnan tehokkuuden viestiminen julkisuuteen.
- 4) Viestiminen asiallisesti mutta johdonmukaisesti siitä, miten niukat määrärahat käytetään tehokkaasti hyvään tarkoitukseen, maineen kannalta tarvitaan vähemmän va-littavia puheenvuoroja rahan vähyydestä.
- 5) Pysyttäytyminen omassa roolissa, ottaen huomioon apu muille viranomaisille, kun tarve vaatii; puolustusvoimien roolin korostaminen osana kansanterveystyötä.
- 6) Rauhanturvaaminen ja veteraanien perintö pidetään sopivasti esillä, niitä ei tarvitse hehkuttaa, mutta todetaan kummankin vaatimat uhraukset ja kova työ.

5. Tulokset eri taustaryhmissä

Tutkimuksen tulokset eriteltiin monipuolisesti eri taustamuuttujaryhmissä. Erittelyssä käytettiin tilastollista testiä (CHI², 95 %:n merkitsevyystaso). Yleinen tulos oli se, että näin mitattuja eroja esiintyi yllättävän vähän. Tätä voidaan tulkita niin, että kansalaisten näkemykset tässä tutkimuksessa mitatuista asioista ovat samantapaiset kaikissa ryhmissä, kunta on maanpuolustusasioissa yksimielinen. Esimerkiksi miesten ja naisten välillä ei monissa mitatuissa asioissa löydy tilastollisesti merkitseviä eroja. Miehet ovat kuitenkin lievästi maanpuolustusmyönteisempiä kuin naiset, ja miesten mielipiteissä korostuvat perinteisen maanpuolustusaattelijan asiat, mm. yleisen asevelvollisuuden säilyttäminen ja kyky turvata Suomen alueellinen koskemattomuus kaikissa oloissa. Ikäryhmien välisiä eroja tarkastellaan erikseen alempana tässä raportissa.

Tässä otetaan esille kuitenkin eräitä taustaryhmien välisiä eroja, koska ne tuntuvat luonteeltaan ja vastaavat perinteistä ajattelua maanpuolustusasioista. Aikaisemmista tutkimuksista tiedetään, että maan eri alueilla on eroja maanpuolustusaattelijassa, ja niin osoittautui olevan tässäkin tutkimuksessa. Varuskuntien ylläpitoa maan eri osissa kannattavat pääkaupunkiseudulla ja Uudellamaalla asuvat vastaajat vähemmän (keskiarvo 3,24) kuin maaseudulla asuvat (3,77). Uudellamaalla 10 % vastaajista pitää varuskuntien ylläpitoa maan eri osissa erittäin tärkeänä, Itä-Suomessa vastaava prosentti on 22. Ns. suuralueiden Etelä-Suomi, Länsi-Suomi, Itä-Suomi ja Pohjois-Suomi välillä ei havaittavaa eroa ole varuskuntien ylläpitoa koskevassa mielipiteessä. Myös puolustusvoimien kyvystä puolustaa maan kaikkia alueita ollaan todella tasaisesti samaa mieltä riippumatta asuinalueesta tai asuinpaikan tyypistä. Voidaan siis todeta, että kansalaiset ymmärtävät varuskuntien sijoittelun perusteet, eikä asiasta muodostu puolustusvoimille merkittävää maineriskiä.

Edellä jo TRI*M-indeksiä käsiteltäessä todettiin suuret erot varusmiehenä upseeriksi koulutettujen ja miehistökoulutuksen saaneiden välillä. Samat suuret erot ovat havaittavissa myös tässä tutkimuksessa mitattujen mainetekijöiden kohdalla. Samansuuntaiset erot myös varusmiespalveluksen suorittaneiden ja palvelusta suorittamattomien välillä – vaikkakin selvästi pienempinä. Tämä tulos korostaa varusmiespalveluksen merkitystä tiedonsaannin ja sitä kautta puolustusvoimien maineen kannalta; tästä ei liene ollut epäselvyyttä aikaisemminkaan. Esimerkkinä todettakoon, että upseerit tukevat yleisen asevelvollisuuden säilyttämistä voimakkaasti (keskiarvo 4,51). Aliupseereilla keskiarvo on 3,94 ja miehistötason koulutuksen saaneilla 3,70. Prosenttijakaumien erot ovat tilastollisesti merkitseviä.

6. Merkittäviä yksityiskohtia

Yksityiskohtaisista tuloksista on syytä ottaa ensimmäiseksi käsittelyyn tulos **kertausharjoitusten** asemasta nelikentässä. Tuloksen mukaan kertausharjoituksia ei pidetä kovin tärkeinä ja ne sijoittuvat potentiaalisten tekijöiden tai vaihtoehtoisesti säästökohdeiden kategoriaan. Tulos on selkeästi samansuuntainen sen havainnon kanssa, että kertausharjoitusten lykkäykset – anotut ja myönnetyt – ovat ylittäneet sietorajan (Pv:n komentaja Kaskealan haastattelu 13.6.2008).²

Kertausharjoitushaluttomuuden kasvu ja lykkäysten määrän kasvuun on kiinnitetty erityistä huomiota 1990-luvun lamavuosista lähtien. Vuosina 1994 – 2002 tehdyissä reserviläistutkimuksissa (PvKK) saatiin tuloksia, jotka voidaan tulkita siten, että hyvä maanpuolustustahto ei välttämättä konkretisoidu innokkaiksi maanpuolustusteoiksi eli kertausharjoituksiin osallistumiseksi. Alle puolet reserviläisistä olisi tullut mielellään ko. harjoitukseen, jos olisi voinut itse päättää. Tuloksia tulkittaessa on otettava huomioon myös se, että keskimäärin jopa 20–30 % harjoitukseen käsketyistä reserviläisistä oli pyytänyt ja saanut lykkäystä harjoituksesta. Vaikka kertausharjoituslykkäysten perusteena on erilaisia todellisia esteitä, voidaan olettaa, että osalla lykkäystä anoneista maanpuolustustahto myös on keskimääräistä alempi.

Vastaavasti miehistötason koulutuksen saaneista varusmiehistä noin 40 % ilmaisi PvKK:n tutkimuksessa vuonna 2002 (varusmiesten arvotutkimus), että ei haluaisi lainkaan lähteä kertausharjoitukseen, jos voisi itse päättää asiasta. Laman aikana harjoitushaluttomuuden tulkittiin osin liittyvän työttömyyteen ja pelkoon työttömyyskorvausten menetyksestä. Ilmiö ei kuitenkaan ole poistunut laman jälkeenkään, ja näyttää siltä, että kysymys on työn-tekijöiden ja työnantajien yhteisestä ”harrastuksesta” ja tavasta päästä irti yhdestä normaalia elämää häiritsevistä tekijästä. Sveitsin puolustusjärjestelmässä kertausharjoitusten osuudella on selvästi suurempi merkitys kuin meillä, ja siellä kertausharjoituksia vastustetaan jopa järjestäytyneesti. Erityisesti ulkomaisessa omistuksessa olevat yritykset kyseenalaistavat sen, että niiden pitää antaa työntekijöidensä olla pois tuotannosta syystä, joka ei lainkaan koske kyseistä yritystä.

Tässä tarkastelussa kertausharjoitusten vähemmän tärkeänä pitämistä voidaan pitää jopa Puolustusvoimien maineriskinä. Erikseen on syytä pohtia sitä, miten tähän tilanteeseen on tultu. Kysymys ei ole nopeasti syntyneestä ilmiöstä, vaan kehitys on ollut käynnissä jo vuosia. Ilmiö havaittiin PvKK:n reserviläistutkimuksissa 1990-luvun alussa, ja samalla voitiin todeta suuret lykkäysanomusten prosenttiosuudet (20–30 %) harjoitukseen käsketyistä. Puolustusvoimat on ehkä tahtomattaan omalla toiminnallaan antanut viestejä, jotka vaikuttavat samaan suuntaan – kun heikon talouden vuosina harjoituksia ei juuri pidetty, ei se ollut omiaan nostamaan niiden arvostusta – ei reserviläisten eikä siviilienkään keskuudessa. Reserviläisten näkökulmasta harjoituksissa on myös saattanut olla tehottomuutta, paremmilla järjestelyillä koulutustavoitteet olisi voitu saavuttaa helpommin ja lyhyemmässä ajassa, eikä sekään ole ollut omiaan nostamaan harjoitusmotivaatiota jo harjoituksessa olleiden parissa.

² Saatavilla: <http://www.mil.fi/paasesikunta/tiedotteet/4174.dsp>, (viitattu 18.6.200).

Kesäkuun 29. ja 30. päivinä 2008 Helsingin Sanomat käsitteli kertausharjoituksia sekä paperi- että nettilehdessään. Asia kirjoitti nettilehden keskustelupalstalla vilkkaan mielipidekirjoittelun. Tässä ei ole tarkoitus (tekijänoikeussyistäkään) toistaa esitettyjä mielipiteitä eikä tämän tutkimuksen tehtäviin kuulu mediakirjoittelun analyysi. Puheenvuoroista voi silti lukea varteenotettavia mielipiteitä, jotka ovat syntyneet kirjoittajien yksilökohtaisista kokemuksista. Yleinen on väite siitä, että kertausharjoitukset ovat ”leikkiä”, koska varteenotettavaa uhkaa Suomelle ei ole. Kertausharjoituksia pidettiin myös huonosti toteutettuina (tehoton ajankäyttö, alaisiin verrattuna aivan liian nuoret esimiehet). Näin esitettiin ajatuksia myös siitä, kuinka kalliiksi harjoitukseen osallistuminen tulee – sekä yksilölle että hänen työnantajalleen. Yksi peruste kertausharjoituksen vastustamiselle näyttää olevan se, että henkilö ei varusmiehenä saanut mielestään riittäviä etenemismahdollisuuksia, jotka sitten ovat toteutuneet siviilipuolen työtehtävissä. Omasta mielestään koulutettu ja menestynyt henkilö ei halua enää toimia kertausharjoituksessa ”ravisotilaana”. Näkemyksissä tulee esille myös se, että henkilön elämäntilanne on varusmiespalveluksen aikaan erilainen kuin muutaman vuoden kuluttua kertausharjoituskäskyn tullessa. Osallistumisen sosiaaliset ja muut kustannukset ovat selkeästi yksilölle tässä vaiheessa suuremmat.

Eräät kirjoittajat arvioivat, että puhuttu suomalaisten maanpuolustustahto on ”kupla”, ja tietyllä tavalla osuvatkin kertausharjoitusasioissa oikeaan. Eräs johtopäätös tästä on se, että reserviläiset ja tavalliset kansalaiset eivät miellä kertausharjoitusten kuuluvan asevelvollisuuden käsitteen piiriin. Tätä ajattelumallia tukee edelleen julkisessa keskustelussa esiin tuleva käsitys siitä, että asevelvollisuus on suoritettu kun varusmiespalvelus on käyty.

Julkisesta nettikirjoittelusta on lisäksi todettava, että todennäköisesti siihen osallistuvat henkilöt eivät ole kertausharjoituksiin käskettävää ydinjoukkoa, vaikka esittelevätkin kokemuksiaan ja mielipiteitään harjoituksista. Luultavimmin monet ovat jo kertausharjoitusiän ylittäneitä, mutta silti maineen kannalta on muistettava, että varsinaisen kohderyhmän ulkopuolelle kuuluvienkin tuki harjoituksille olisi tärkeä. Tähän ryhmään kuuluvat vaimot ja tyttöystävät, työtoverit ja työnantajat, sukulaiset ja kaverit sekä tuttavat.

Kertausharjoitusmotivaation alhaisuuteen on varusmies tutkimusten mukaan vaikuttanut myös se, että reserviin lähtevä varusmies ei aina tiedä omaa sijoitustaan sa-joukossa eikä näin pääse arvioimaan sen merkitystä. Tähän saattaa liittyä julkisuudessa käyty keskustelu reservien pienentämisestä. Yksittäiselle reserviläiselle saattaa syntyä käsitys, että mahdollisessa kriisissä puolustautumisen kuitenkin hoitavat jotkut erityiskoulutetut valmiusyhtymät, ”joihin itse en kuulu”. Tällaista ajattelua maanpuolustustoiminnan ”ulkoistamisesta” oman itsen ulkopuolelle saattaa tukea myös yleinen trendi kohti yksilökohtaisia itsensä toteuttamisen arvoja varsinkin nuoremmassa ikäluokissa.

Vapaaehtoisen maanpuolustuksen tärkeys ei tuloksissa myöskään nouse kovin korkealle. Kysymys on edelleen varmaan siitä, että toimintaa ei tunneta riittävästi. Tavalliset kansalaiset saattavat kokea myös vapaaehtoisen maanpuolustuksen toimijat etäisiksi tai hajanaisiksi joukoksi järjestöjä. Tuloksista voidaan kuitenkin vetää päätelmiä siihen suuntaan, että vapaaehtoisen maanpuolustuksen tukeminen nähdään piileväksi mahdollisuudeksi. Tämä

mahdollisuus voidaan saada toteutumaan viestimällä toiminnasta entistä tehokkaammin, mutta erityisesti esittämällä näkyvästi toimintaa ja sen tuloksia.

Naisten maanpuolustustahdon ja -ajattelun kannalta kenties merkittävä havainto on se, että **veteraanien perinnön arvostaminen ja esilletuonti** painottuu naisten joukossa hygieniatekijäksi. Tämä voidaan tulkita niin, että veteraaniperinnöstä kertominen tuo heille ”hyvää mieltä”, pitää yllä sitä identiteettiä ja näkemystä mikä heillä maan puolustamisesta perinteisesti on. Puolustusvoimien maineen kannalta veteraanien perintö ei siis pelkästään ole miesten ”sotajuttuja”, vaan sillä on laajempi merkitys.

Tuloksista havaitaan myös, että **puolustusvoimien kyky saada näkemyksensä läpi hallituksen ja eduskunnan tekemiin turvallisuuspoliittisiin päätöksiin** vaikuttaa maineeseen vain heikosti. Varmaan on niin, että tavallisen kansalaisen mahdollisuudet seurata tällaisia asioita ovat aika pienet. Tulosta voidaan tulkita kuitenkin niin, että kansalaiset ovat esimerkiksi median kautta havainneet tiettyä ristiriitaa sen välillä, mitkä ovat puolustusvoimien tavoitteet ja kuinka niihin sitten päätöksenteossa suhtaudutaan.

Mielenkiintoista on havaita myös se, että vastaajien näkemys **käytössä olevien materiaalien ja aseistuksen riittävydestä tarkoitukseensa** sijoittuu hygieniatekijöiden kategoriaan kaikkien vastaajien joukossa sekä myös joissakin alajoukoissa. Tässä on mahdollisesti kysymys tietynlaisesta ”malli Cajander” -syndroomasta. Asiaan on saattanut vaikuttaa äskettäin julkisuudessa käyty keskustelu siitä, olisiko tietty sulatettavaksi määrätty materiaali – mm. erä rynnäkkökiväärejä sekä vanhentuneet taisteluvaunut – sittenkin vielä pitänyt säilyttää varastoissa. Asiaa ei ehkä päätöksiä tehtäessä ajateltu puolustusvoimien maineen kannalta. Keskimääräinen reserviläinen tai kansalainen tuntee olonsa paremmaksi tietäessään, että ”tavaraa” on riittävästi varastoissa.

7. Johtopäätöksiä

7.1 Näkökohtia heikoista signaaleista

Käyttätymis- ja yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa on viime aikoina ollut tapana tarkastella ns. heikkoja signaaleja eli vähemmän yleisiä piirteitä tai käyttäytymismalleja, joiden voidaan kuitenkin arvella yleistyvän tulevaisuudessa.

Heikko signaali³:

- on idea tai trendi, joka vaikuttaa organisaatioon tai sen toimintaympäristöön
- on uusi ja yllättävä signaalin vastaanottajan näkökulmasta
- on joskus vaikea huomata ”kohinan” ja muiden signaalien keskeltä
- on uhka tai mahdollisuus organisaatiolle
- aliarvioidaan usein asiasta tietävienkin ihmisten ryhmässä
- kehittyy hitaasti ennen kuin kypsyy ja muuttuu valtavirraksi
- edustaa mahdollisuutta oppia, kasvaa ja kehittyyä.

³ Coffman 1997: Brian Coffman, Weak Signal® Research, MGTaylor Corporation. Saatavilla: <http://www.mgtaylor.com/mgtaylor/jotm/winter97/wsrintro.htm>. (Viitattu 1.7.2008)

Tässä käsitellään muutamia, joista ei välttämättä ole tilastollisesti merkitseviä tutkimustuloksia nyt käsillä olevassa aineistossa – siksi ne juuri ovatkin heikkoja signaaleja – mutta joita voidaan pitää valistuneen analyysin perusteella käsittelemisen arvoisina, ja jotka kuitenkin näkyvät tehdyissä taulukoinneissa.

Vasemmistolaisesti ajattelevien naisten näkemys maanpuolustuksesta. TNS-Gallupin Kanava-aineistossa on rutiininomaisina taustatietoina tutkittu vastaajien poliittista kantaa: mitä puoluetta äänesti eduskuntavaaleissa, mitä puoluetta äänestäisi nyt, ja miten sijoittaa itsensä vasemmisto-oikeisto -ulottuvuudella. Kun taulukoidaan ristiin ”äänestäisi nyt” -puolue ja vasemmisto-oikeisto-ulottuvuus, saadaan vasemmistopuolueiksi Vasemmistoliitto, SDP ja Vihreät sillä perusteella, että näiden puolueiden kannattajista enemmistö on omasta mielestään ainakin jossain määrin vasemmalla.

TRI*M-kyselyssä yleisen asevelvollisuuden tärkeänä pitämisen keskiarvo oli Vihreiden kannattajien ryhmässä pienin, 3,02, Vasemmistoliiton kannattajien ryhmässä 3,19 ja SDP:n 3,29. Naiset tukevat yleistä asevelvollisuutta vähemmän kuin miehet. Erityisesti Vihreät on naisvaltainen puolue, sen kannattajista enemmistö on naisia. Näin voidaan päätellä, että erityisesti vasemmistolaisesti ajattelevat naiset tukevat yleistä asevelvollisuutta vähemmän kuin kansalaiset keskimäärin.

Tulokset ovat samansuuntaisia tarkasteltaessa lisäksi esimerkiksi sotilasammattien arvostuksen lisäämistä, vapaaehtoisen maanpuolustustyön tukemista tai veteraanien perinnön kunnioittamista.

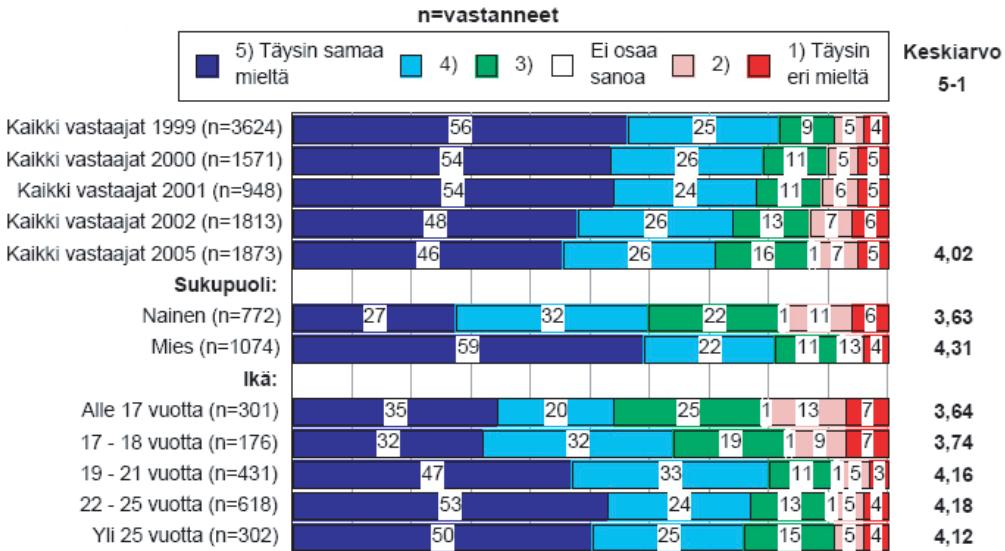
Yksilöllisiä vapauksia korostavien nuorten (oikeistolaisesti ajattelevien) miesten näkemys asevelvollisuudesta. Yleistä asevelvollisuutta tärkeänä pitämisen keskiarvo on suurin Keskustapuolueen kannattajien ryhmässä, 4,24. Kokoomuksen kannattajien ryhmässä luku on 3,88. Yleisen asevelvollisuuden tukemisen suhde vasemmisto-oikeisto-ulottuvuuteen on siis käyräviivainen. Pienin tuki on vasemmalla, suurin keskellä ja oikealla tuki taas alenee lievästi. Oikeiston alenevasta tuesta yleiselle asevelvollisuudelle on esimerkki Ruotsissa – siellä viime eduskuntavaaleissa keskusta-oikeiston yhteenliittymä esitti kampanjoinnissaan voimakkaita mielipiteitä yleistä asevelvollisuutta vastaan. Tämä asenne on säilynyt myös vaalien jälkeen. Oikeistoon lukeutuvat kannattavat enemmän ammattiarmeijaan siirtymistä kuin muut ja vastaavasti vähemmän yleistä asevelvollisuutta⁴. Samaa ilmeni myös Suomen viime eduskuntavaalien kampanjoinnissa erityisesti Liberaalisen puolueen ehdokkaiden kannatoissa. Perusteena oli se, että yleinen asevelvollisuus on yksilön oikeuksien vastaista. Puolue ei saanut yhtään edustajaa eduskuntaan, mutta sen kannattajia on siirtynyt Kokoomukseen. Edellä mainitussa kertausharjoituskeskustelussa tämä yksilönvapausargumentti tuotiin myös esiin. Nyt käsillä olevasta aineistosta voidaan siis päätellä, että Kokoomuksen kannattajakunnassa on näin ajattelevia, ja todennäköisesti he ovat nuorehkoja miehiä.

⁴ <http://www.mil.se/attachments/attitydmatning.pdf> (viitattu 18.8.2008).

7.2 Muita heikkoja signaaleita

Seuraavassa kuviossa tarkastellaan PvKK:n ns. Nuorisotutkimuksen tulosta maanpuolustustahdosta yhdellä kysymyksellä mitattuna. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat eri oppilaitosten oppilaat, ja tulos liittyy tutkimukseen, jolla kartoitettiin puolustusvoimien työnantajakuvaa. Vastajat eivät siis edusta koko Suomen samanikäistä väestöä, mutta tulosta voidaan pitää selvästi suuntaa-antavana.

Jos Suomeen hyökätään, olisin itse henkilökohtaisesti valmis osallistumaan maanpuolustuksen eri tehtäviin kykyjeni, taitojeni ja mahdollisen varusmieskoulutuksen mukaan

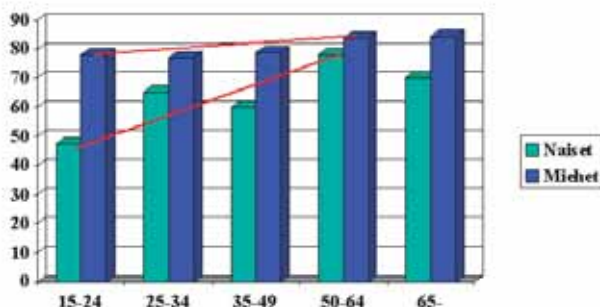


Kuvio 13. Henkilökohtainen maanpuolustustahto eri vuosina sekä vuonna 2005 sukupuolen ja iän mukaan, nuorisotutkimus 2005, Taloustutkimus Oy. Vuonna 2005 n = 1873. Tutkimuksen teettäjä PvKK.

Kuvion mukaan maanpuolustustahto näyttää alenevaa suuntaa vuoteen 2005 tultaessa. Samalla kuitenkin huomataan, että maanpuolustustahdossa on selvä hyppäys ikäluokasta 17–18 -vuotiaat vanhempiin ikäluokkiin siirryttäessä. Varusmiespalvelus näyttäisi tämän mukaan lisäävän maanpuolustustahtoa, ja oletettavasti samaa tapahtuu myös tyttöjen kohdalla. Kun ikätoverit, veljet tai poikaystävät lähtevät varusmiehiksi kiinnittää se myös tyttöjen ajatuksia maanpuolustusasioihin. Tyttöjen maanpuolustustahto on silti selvästi alempi kuin poikien.

Sama sukupuolisidonnaisuus ilmenee myös seuraavasti kuviosta.

“Olisi puolustauduttava” sukupuolen mukaan ikäryhmittäin



Lähde: MpKK/JohtL helmikuu 2004, Gallup, n=500
Naisilla ero tilastollisesti merkitsevä, miehillä ei!

Kuvio 14. Aseellisen puolustautumisen kannatus eri ikäryhmissä sukupuolen mukaan.

Johtamisen laitoksen vuonna 2004 teettämän tutkimuksen mukaan aseellisen puolustautumisen kannatus miesten joukossa näyttää olevan ikäriippumatonta, mutta naisten joukossa ero on tilastollisesti merkitsevä, vaikka naisten maanpuolustustahto vanhemmissakin ikäryhmissä on hieman alempi kuin miehillä.

Näiden kahden tuloksen perusteella voidaan olettaa, että maanpuolustustahdon lasku heijastuu myös varusmiesikäisiin miehiin, ennemmin tai myöhemmin.

Muutokset nuorten koulusta selviämisessä. Tukiopetuksen tarve koulussa lisääntyy voimakkaasti Tilastokeskuksen koulutustilaston mukaan⁵. Kehitys on alkanut 1990-luvun lopulla, ja alustavia merkkejä on jo siitä, että koulutuksessa tapahtunut tason lasku näkyy puolustusvoimien p-kokeiden tuloksissa. Kun oletettavaa on, että koulunuorten henkisissä kyvyissä ei perustaltaan ole tapahtunut muutoksia, muutoksen täytyy olla jossain muualla, esimerkiksi lasten ja nuorten kyvyssä olla opetettavana ja mukana koulu yhteisössä. Tämä saattaa heijastua myös kykyyn olla koulutettavana puolustusvoimien tyyppisessä organisaatiossa. Tuki- ja erityisopetuksen tarpeessa on selvä sukupuoliero, pojat tarvitsevat sitä enemmän.

Oman ongelmansa muodostavat ns. syrjäytyvät nuoret, joiden ongelmiin sosiaalihuolto ja koululaitos on jo alkanut paneutua. Perinteinen käsitys varusmiespalveluksesta on ollut se, että jos poika ei muuten pärjää, kyllä sotaväki hänestä miehen tekee. Käytännössä tämä ei pidä paikkaansa, ”vahinko” on jo tapahtunut nuoren elämänsä aikana huomattavasti aikaisemmin eikä varusmiesiässä sen korjaamiseen juuri ole mahdollisuuksia. Tämä ei poista sitä seikkaa, että yksittäisiä positiivisia tapauksia esiintyy.

⁵ Saatavilla: http://www.tilastokeskus.fi/til/erop/2007/erop_2007_2008-06-10_tie_001.html, (viitattu 1.7.2008).

Tähän ongelmakokonaisuuteen liittyy myös se, että varusmiesikäisten fyysisen kunnon lasku saattaa vähentää halukkuutta varusmiespalvelukseen, jos sitä pidetään fyysisesti vaativana. Varusmiesten kotiuttamistutkimusten mukaan omaa kuntoaan keskimääräistä heikompana pitävien joukossa myös palvelusmotivaatio ja maanpuolustustahto ovat muita alemmalla tasolla. Tätä ei tässä yhteydessä käsitellä kuitenkaan laajemmin.

8. Kysymys NATOon liittymisestä puolustusvoimien maineen kannalta

Tätä tutkimusta suunniteltaessa kesällä 2007 ajatuksena oli, että myös tulevan puolustuspolitiikan selonteon ympärillä käytävän media- ja kansalaiskeskustelun vaikutusta pyrittäisiin mittaamaan ennen-jälkeen -tyyppisellä tutkimusasetelmalla. Tutkimusta tehtäessä ilmeni kuitenkin, että selonteon valmistumista siirretään myöhempään ajankohtaan kunnallisvaalien – lokakuu 2008 – jälkeen. Näin ajateltua jälkeen-mittausta ei ole voitu toteuttaa tämän tutkimuksen aikataulun puitteissa. Teemaan palataan mahdollisesti myöhemmin, mikäli tutkimusprojektia jatketaan.

TNS-Gallupin Kanava-tutkimusjärjestelmän kautta ehdittiin kuitenkin tehdä alustava pienimuotoinen NATO-kysely. Siinä selvitettiin sekä NATOon liittymistä kannattavilta että liittymistä vastustavilta vastaajilta heidän argumenttejaan puolesta ja vastaan. Argumentit oli kerätty julkisesta keskustelusta, lehdistä ja kirjasista. Näistä tuloksista voidaan tehdä voitakin päätelmiä. Lisäksi TRI*M-analysissä oli sotilaallista liittoutumista koskevia osioita.

Edellä kuvioista 7 ilmenee, että kansalaiset ovat arvioineet NATOon liittymisen vähemmän tärkeäksi eikä sillä myöskään ole merkitystä puolustusvoimien maineen kannalta. NATO-keskustelulla on selkeä poliittinen lähtökohta, eikä puolustusvoimat ole ottanut asiaan kantaa. Näin NATO-kysymystä ei arvioida puolustusvoimien kannalta negatiiviseksi eikä positiiviseksi – se on suhteellisesti ottaen vähemmän tärkeä asia.

NATO-kyselyssä 12 % vastaajista (n = 615, viikko 48 2007) oli sitä mieltä, että Suomen pitäisi liittyä NATOon mahdollisimman pian, jo kuluva vaalikauden aikana. 18 % oli sitä mieltä, että liittyä kyllä pitäisi, mutta myöhemmin. NATO-myönteisiä oli siis 30 % vastaajista, 51 % oli liittymistä vastaan ja 19 % ei osannut ottaa kantaa asiaan. Tutkimus on tehty siis ennen eduskunnan seurantaryhmän NATO-selvitystä ja ns. Sierlan selvitystä.

Liittymistä vastustavien argumentit liittyivät voimakkaimmillaan ajattelumalliin, jota voisi sanoa impivaaralaisuudeksi⁶, eristäytymiseksi maailman kriiseistä ja murheista. Vastustajista 63 % sanoo, että NATO-jäsenyys vetäisi Suomen mukaan kriiseihin, jotka eivät meille kuulu. 56 % sanoo, että Suomen on jatkettava perinteistä puolueettomuuspolitiikkaa ja 52 % pelkää NATO-jäsenyyden aiheuttavan puolustusmenojemme kasvua. 54 % sanoo, että pienillä mailla ei ole NATOssa sananvaltaa. 48 % arvioi liittoutumisen johtavan tehtäviin, joista tulee kotiin sinkkiarkkuja. 40 % uskoo maahamme tulevan vieraita tukikohtia ja ydinaseita.

6 Tämä käsite on tullut esiin mm. EVA:n tekemissä mielipidekyselyissä.

NATO-kielteisistä 46 % ei halunnut allekirjoittaa mitään esitetystä liittymistä puoltavista argumenteista ja 12 % ei osannut ottaa niihin kantaa. Kuitenkin 21 % oli sitä mieltä, että Suomi ei pärjää nykyisessä maailmantilanteessa yksin, ja 15 % ajattelee NATO-jäsenyyden päästävän meidät mukaan pöytiin, jossa turvallisuuttamme koskevat päätökset kuitenkin tehdään.

Nopeaa liittymistä kannattavien joukossa jopa 83 % ajattelee, että Suomi ei pärjäisi nykyisessä maailmantilanteessa yksin, ja myöhempää liittymistä kannattavien joukossa näin ajattelee 65 %. Tämän näkemyksen voi ajatella edustavan ”anti-impivaaralaisuutta”. Nopean liittymisen kannattajista 69 % kannattaa ”pöytiin pääsyn” argumenttia, ja 65 % on sitä mieltä, että puolustusvoimiemme kehittäminen ja ajan tasalla pitäminen on vaikeampaa ilman jäsenyyttä. Silti 18 % nopean liittymisen kannattajista arvelee, että jäsenyys vetää meidät mukaan kriiseihin, joihin emme muuten sekaantuisi – myöhemmän liittymisen kannattajista tämän pelon ilmaisee 37 %. Samoin nopean liittymisen kannattajista 17 % arvelee jäsenyyden tekevän meistä terrorismin maalitaulun, myöhemmän liittymisen kannattajissa vastaava osuus on 26 %.

Tulosten taulukointien perusteella voidaan lisäksi todeta, että NATO-kysymys on selkeästi poliittinen kannanotto vasemmisto-oikeisto ulottuvuudella. Tilanne on aivan samanlainen myös Ruotsissa. Tässä mielessä voidaan sanoa, että vasemmisto-oikeisto erottelu ei ole poistunut yhteiskunnallisia asioita käsiteltäessä, vaikka joskus asia niin halutaankin nähdä. Tämäkään ei muuta tulkintaa siitä, että NATO-kysymys ei olennaisesti vaikuta puolustusvoimien maineeseen.

Tätä kirjoitettaessa (elokuu 2008) Georgia-Venäjä kriisi on parhaillaan menossa, ja vasta ensimmäiset mielipidetutkimukset Suomessa asiasta on saatu. Ylen Taloustutkimuksella teettämän kyselyn mukaan 55 % tutkimuksen vastaajista toivoo, että Georgian tilanne ei vaikuttaisi Suomen NATO-päätökseen. Kuitenkin näyttää siltä, että tämäkin kriisi on ollut jossain määrin vahvistamassa suomalaisten eristäytymishalua – 25 % tutkituista sanoo, että tämän kriisin perusteella Suomen pitäisi pysytellä NATO:n ulkopuolella. Vastaavasti 11 % on sitä mieltä, että juuri tästä syystä NATOon pitäisi liittyä. Ilmeistä on, että mielipide-erot kannattajien ja vastustajien välillä kasvavat, mikä tekee kompromissiin pääsemisen asiassa vaikeammaksi.

Valtakunnan ylimmän johdon näkemyksissä Georgian tilanne ei muuta turvallisuustilannetta Suomen kannalta. Ruotsissa puolustuspoliittikkaa ilmeisesti arvioidaan uudelleen, ja asia vaikuttanee myös tulevaan puolustuspoliittikan selontekoon meillä.

9. Postheroistinen johtaminen ja yhteiskunta

Mm. saksalaisessa puolustusvoimia koskevassa yhteiskuntatieteellisessä keskustelussa on 2000-luvulla ryhdytty puhumaan postheroistisesta yhteiskunnasta. Käsitteen määrittely ei näytä vielä vakiintuneelta eikä varmaa ole sekään, kuinka perustellusta teoreettisesta käsitteanalyysistä tässä on kyse, vai kuvataanko vain kansalaisten yleistä käyttäytymistä yhteiskunnassa. Joka tapauksessa tältä kannalta katsottuna voidaan sanoa, että kansalaisilla on aikaisempaan verrattuna vähemmän halua sankarillisiin tekoihin esimerkiksi juuri maansa turvallisuuden puolustamisessa. Näin ajattelevat kansalaiset eivät myöskään halua johtajikseen sankareita, jotka mahdolliseen omaan esimerkkiinsä vedoten vaativat alaisiltaan samantlaisia sankaritekoja.

Saksalainen tutkija Dirk Baecker⁷ kuvaa heroistisen johtajan toimintatapaa seuraavasti: Jos te ette tiedä, minä tiedän; jos te ette osaa, minä osaan; jos te ette tee, minä teen. Nämä ovat tutkijan mukaan sankarijohtajan klassisia eleitä, mutta eivät sovi siihen problematiikkaan, jonka eteen johtaja tänä päivänä joutuu.

Amerikkalaisessa johtamiskeskustelussa postheroistista johtamista kuvataan hieman toisenlaisessa kontekstissa. Postheroistisen johtamisen tunnusmerkkejä ovat johtajan ja hänen johtamistyyliinsä notkeus (agility) ja monenlaisten ”pehmeiden” arvojen korostaminen johtamistyöskentelyssä. Tähän kuuluu laaja suvaitsevaisuus sekä naisten aseman korostuminen johtamisessa ja johtajina.

Postheroistinen muutos kehittyneissä länsimaissa viitanee siihen, että asevoimilta aletaan edellyttää sellaista ulkoista mainetta ja sellaista johtamistapaa, joka ei välttämättä ole asevoimien sisäisen toiminnan ja tehokkuuden kannalta optimaalista.

Postheroistiseen kehitykseen liitetään myös se, että tappioiden sietokyky alenee yhteiskunnan muuttuessa, ja toinen samansuuntainen trendi on turvallisuuspalveluiden privatisoituminen. Yksi mahdollinen kehityskulku on se, että huonon armeijamaineen maissa yksityiset turvayritykset ottavat hoitaakseen entistä enemmän aiemmin asevoimille kuuluneita tehtäviä. Näin julkisen sotavoiman miesluku saadaan näyttämään pienemmältä. Oletettavaa on, että myös kansalaiset suhtautuvat yksityisen yrityksen miestappioihin eri tavoin kuin valtiollisen sotavoiman tappioihin.

⁷ Vom Kultivieren des Managements durch die Organisation – und umgekehrt. Ein Gespräch mit Dirk Baecker. Teoksessa: Theodor M. Bardmann, Torsten Groth (toim.), Zirkuläre Positionen III: Organisation, Management, Beratung. Wiesbaden: Westdeutscher Verl., 2001, Ss. 43–66.

10. Kansalaisen ikä puolustusvoimien maineeseen vaikuttavana tekijänä

Yleinen havainto kansalaisten mielipiteistä on se, että vanhemmat ihmiset ovat isänmaallisempia kuin nuoremmat. Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa voidaan ihmisen iän vaikutusta johonkin tutkittavaan ilmiöön tarkastella kahdesta lähtökohtaolemmuksesta: Joko ikäluokka tai sukupolvi kerrallaan opitaan ja omaksutaan tietty ajattelutapa, joka seuraa ihmistä sitten läpi hänen elämänsä, tai suhtautuminen muuttuu iän ja kokemuksen lisääntyessä. Näiden välillä on vielä esitetty näkemys ikäluokkien välisestä siirtymästä tietyn asian omaksumisessa; tämä toimii siten, että nuoret ensin omaksuvat tietyn ajattelutavan, innovaation tai käytännön, ja vanhemmat oppivat sitten asian nuoremmilta.

Kaikista näistä kolmesta mallista on löydettävissä empiirisiä esimerkkejä. Sukupolven mukana seuraavasta käyttäytymistavasta esimerkkinä on sanomalehden lukeminen ja tilaaminen. Kun lehden lukeminen on aikanaan opittu, seuraa tapa mukana myöhemmissäkin elämän vaiheissa – jos lehden lukemista ei ole aloitettu nuorena, ei se tule yhtä yleiseksi vanhemmalakaan iällä. Iän lisääntyessä kasvavasta käyttäytymisestä esimerkkinä on säästäväisyyden ja säästämisen kasvu, samoin kuin uskonnollisuuden kasvu. Tietotekniikan – vaikkapa kännykän ja Internetin – käyttö on esimerkki innovaatiosta, joka alkoi nuoremmista ikäluokista ja levisi sitten vanhempiin, ja leviää yhä.

Tämän tutkimuksen mukaan puolustusvoimien eri tehtävien tärkeyttä koskevissa kysymyksissä yleensä suurimmat keskiarvot ovat vanhimmista ikäluokissa. Esimerkiksi yleisen asevelvollisuuden tärkeyden arvioivat muita tärkeämmäksi yli 50-vuotiaat ja varsinkin yli 60-vuotiaat vastaajat. Näin tulkinta voisi olla se, että suhtautuminen maanpuolustukseen on sukupolviaisia siten, että nuoremmista ikäluokista ei enää nähdä yhtä tärkeäksi kuin vanhemmissa, ja tämä suhtautuminen lisää osuuttaan nuorten ikäpolvien vanhetessa. Suhtautuminen maanpuolustukseen ja siinä samalla puolustusvoimien maine on edellä kuvatuista vaihtoehdoista ns. kohortti-ilmiö, nuorten ikäpolvien suhtautumistapa siirtyy vanhempiin ikäryhmiin ikääntymisen myötä. Näin on odotettavissa keskimääräistä maanpuolustustahdon laskua koko väestössä laskettuna sekä vastaavaa puolustusvoimien maineen vähenemistä.

Vanhempien ikäpolvien suhtautuminen positiivisempi maanpuolustukseen tai puolustusvoimiin ei ole yksin suomalainen ilmiö, vaan on nähtävissä muuallakin. Parhaillaan käynnissä olevan USA:n presidentinvaalien kampanjoinnin yhteydessä tehdyissä tutkimuksissa nähdään, että ”patriotismi” on samaan tapaan ikään sidoksissa kuin Suomessakin⁸. Ruotsissa eri tutkimusten mukaan luottamus puolustusvoimiin on selvästi alhaisemmalla tasolla kuin Suomessa, mutta sielläkin sama ikäryhmäero on havaittavissa – vanhemmat ikäluokat ovat voimakkaammin perinteisen puolustuksen kannalla.⁹

⁸ <http://www.gallup.com/poll/108646/Nearly-All-Americans-Consider-Military-Service-Patriotic.aspx>, (viitattu 10.7.2008).

⁹ Ks. esim. <http://www.novusopinion.se/cms/files/k-G-yNdfDKsLsFL.pdf>, (viitattu 18.8.2008), tai <http://www.mil.se/attachments/attitydmatning.pdf>, (viitattu 18.8.2008).

Suomen itsenäisyyden puolustamisesta ja maan suvereniteetin säilyttämisestä on kerrottu niin sanottu ”suuri kertomus”, siihen kuuluu historiamme ja veteraanien perintö sekä poliittinen kehitys tähän päivään asti. Tämän tutkimuksen tulkinnan perusteella näyttää siltä, että tätä suurta kertomusta on alettava kirjoittaa tai kertoa uudestaan. Suomessa on luotava nuorille sukupolville perusteltu kertomus siitä, kuinka maamme puolustaminen jatkuu tästä eteenpäin.

Maanpuolustuskurssit: foorumi strategiakeskustelulle?

Janne Tienari, Saku Mantere & Eero Vaara¹

Mitä me teimme ennen kuin meillä oli strategia? Strateginen johtaminen on vaikutusvaltainen opinkappale, jota on vaikea välttää². Strategisen johtamisen käsite muotoutui 1960-luvulla amerikkalaisten liikkeenjohdon tutkijoiden käsissä, ja levisi koulutusinstituutioiden ja liikkeenjohdon konsulttien mukana kulovalkean tavoin ympäri maailmaa. Nykyään strateginen johtaminen on monitahoinen ja monihaarainen rakennelma erilaisia oppeja, joka vaikuttaa johtamiseen kaikissa kuviteltavissa olevissa konteksteissa. Sen erilaiset versiot vaikuttavat yksityisellä ja julkisella sektorilla monikansallisista yrityksistä päiväkoteihin. Liiketalousvetoinen strateginen johtaminen on nykyisin myös puolustushallinnon arkea. Tämä on mielenkiintoinen käänne, sillä ajatus strategiasta syntyi aikoinaan alun perin sodanjohdossa, ja strategialla on siellä ollut omat perinteensä ja ammatilliset merkityksensä.

Tarkastelemme tässä kirjoituksessa Maanpuolustuskursseja, jotka keräävät Suomessa yhteen toimijoita keskeisistä instituutioista kuten politiikasta, yrityselämästä, puolustushallinnosta, yliopistoista ja mediasta keskustelemaan kokonaisvaltaisesti ja strategisesti kansallisesta turvallisuudesta. Tarkastelemme tässä kirjoituksessa valtakunnallisia Maanpuolustuskursseja suomalaisen yhteiskunnan eri alojen vaikuttajien yhteisenä foorumina, jossa tarjoutuu mahdollisuuksia strategiselle keskustelulle. Asetelma avaa myös ikkunan tarkastella laajemmin strategiaan liittyvien käsitysten muotoutumista ja siirtymistä eri toimijoiden välillä sekä strategiapuheen muuttumista. Tämä kirjoitus on ensimmäinen raportti Helsingin Kauppakorkeakoulun, Hankenin ja Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimushankkeesta, jossa tarkastellaan strategisen johtamisen diskursiivista liikettä Suomessa historiallisesti eri instituutioiden välillä³.

Suomalainen menestystarina

Maanpuolustuskurssit ovat suomalainen menestystarina, totesi Tasavallan Presidentti Tarja Halonen 172. kurssin avajaisissa Säätytalolla 24.1.2005. Kurssit ovat vuodesta 1961 lähtien keränneet suomalaisia vaikuttajia yhteiskunnan eri osa-alueilta foorumiin, jossa on asiantuntijapuheenvuorojen, keskustelujen ja soveltavien harjoitusten kautta tarkasteltu Suomen turvallisuutta ja maanpuolustusta kokonaisvaltaisesta näkökulmasta.

¹ Käsikirjoitus, joulukuuta 2008. Kaikki oikeudet pidätetään. Yhteystiedot: professori (ma) Janne Tienari, Organisaatiot ja johtaminen, Helsingin kauppakorkeakoulu (janne.tienari@hse.fi), professori (ma) Saku Mantere, Företagsledning och organisation, Hanken (saku.mantere@hanken.fi) ja professori Eero Vaara, Företagsledning och organisation, Hanken (eero.vaara@hanken.fi).

² Hambrick ja Chen (2008).

³ Haluamme kiittää *Maanpuolustuksen tieteellistä neuvostoa* (MATINE) ja *Työsuojelurahastoa* tutkimushankettamme varten osoitetusta rahallisesta tuesta. Maanpuolustuskurssien apulaisjohtaja Mika Kalliomaata ja johtaja Kim Jäämerta kiitämme arvokkaasta tuesta, joka on mahdollistanut tutkimuksen toteuttamisen. VTL Kimmo Kuusela kiitämme huolellisesta arki-toyöstä tutkimuksen pohjaksi. MpKK:n professori Aki-Mauri Huhtista, yleisesikuntakomentajakapteeni Marko Laaksosta ja tutkija Sampo Terhoa kiitämme mielenkiintoisista keskusteluista. Kiitos myös Strategisen johtamisen seminaarin osallistujille Santahaminassa 5.11.2008 arvokkaista huomioista tutkimustyömme kehittämiseksi.

Maanpuolustusopetus järjestetään Valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittisen ministeri-valiokunnan valvonnassa. Sitä ohjaa Maanpuolustusopetuksen neuvottelunta. Valtakunnallisten kurssien käytännön toimeenpanosta vastaa Maanpuolustuskurssit, joka kuuluu hallinnollisesti Maanpuolustuskorkeakouluun. Valtakunnallisille kurseille kutsutaan nykyisin vuosittain neljässä erässä yhteensä noin kaksisataa vaikuttajaa muun muassa politiikasta, elinkeinoelämästä, työmarkkinajärjestöistä, mediasta ja puolustushallinnosta. Intensiivinen kurssi on kokopäiväinen, ja se kestää yhtäjaksoisesti 3,5 viikkoa.

Jatkuvuudessaan, laajuudessaan ja yhteiskunnallisessa vaikuttavuudessaan suomalainen maanpuolustuskurssijärjestelmä on ainutlaatuinen ilmiö. Sitä suunniteltaessa 1950-luvun lopussa oppia otettiin Ruotsista ja Norjasta, mutta suomalainen järjestelmä on alusta lähtien ollut omaleimainen. Peter Ekholmin (2006) toteuttaman vaikuttavuusselvityksen *Ymmärrystä yli rajojen* mukaan kurssilaisten arviot kurssin annista ovat yleisesti erittäin myönteisiä. Ekholmin raportissa nousee mielenkiintoisesti esiin myös konsensuksen edelleen myönteiseksi tulkittu merkitys suomalaisessa yhteiskunnassa. Maanpuolustuskurkseista on muodostunut foorumi, joka saa päättäjät muiden asioiden ohella pohtimaan kokonaisuuksia ja yhteistyötä sekä omaa kansallistunnettaan ja suomalaista identiteettiään.

Alla esitetyt ajatukset perustuvat alustavaan analyysiin arkistomateriaaleista⁴ sekä Helsingin Sanomien ja Uuden Suomen Maanpuolustuskurssija käsittelevistä artikkeleista. Matka Maanpuolustuskurssien historiaan auttaa osaltaan ymmärtämään sitä, miksi kurseista on Suomessa muodostunut menestystarina. Esittelemme seuraavassa ensin lyhyesti oman näkökulmamme strategiapuheeseen ja sen siirtymiseen eri foorumeilla ja erilaisten instituutioiden raja-aitojen yli. Nostamme tämän jälkeen Maanpuolustuskurssien vaiheista esiin tekijöitä, jotka ovat oman tulkintamme mukaan olleet keskeisiä sen menestyksen kannalta. Kyseessä ei ole tyhjentävä kuvaus, vaan tutkimustyömme lähtölaukaus ja keskustelun herättäjä moniaineksisesta ja monimutkaisesta ilmiöstä. Esiin nostamamme tekijät eivät myöskään ole erillisiä, vaan osittain päällekkäisiä ja toisistaan riippuvaisia.

Strategia on (puhetta siitä), että tähtää ensin

Vanhan konsulttisanonnan mukaan strategia on loppujen lopuksi sitä, että tähtää ensin. Sotateoriasta ja sotilasorganisaatioista tuttu strategian käsite levisi yritysmaailmaan toisen maailmansodan jälkeen. Sen jälkeen mikään ei ole ollut kuin ennen. Viime vuosikymmeninä strategia on myös palannut juurilleen kun puolustushallinnon eri toimijat ovat ottaneet yritysmaailmasta vaikutteita ja kirjanneet omia strategioitaan⁵. Samassa yhteydessä muut julkiset organisaatiot ja poliittiset toimijat ovat omaksuneet strategiakielen. Nykyisin mikään organisaatio ei voi välttää strategiapuhetta⁶. Monelle päätöksentekijälle strategian tekeminen näyttää jopa muodostuneen synonyymiksi viisaalle ja kauaskantoiselle johtamiselle.

⁴ Aineisto koostuu Maanpuolustuskurssien (v. 1964 asti Totaalisen maanpuolustuksen kurssit) ohjelmista sekä kurssien toteuttamista ja kehittämistä koskevista erilaisista asiakirjoista.

⁵ Tästä kertoo muun muassa Marko Laaksosen Maanpuolustuskorkeakoulussa 2009 tarkastettava väitöskirja ”Merkillinen strategia. Puolustushallinnon strategian semioottinen tarkastelu”.

⁶ Whittington ym. (2003).

Liiketaloudellisessa tutkimuksessa strategia on yleisesti nähty ylimmän johdon suunnittelun ja analyttisen työn tuloksena; tahtotilana, joka pitää organisaatioon erikseen muutoksina implementoida. Tämä näkemys on myös vahvasti iskostunut yritysjohtajien mieliin. Strategiseen suunnitteluun ja analyysiin liittyy elimellisesti muutos, sillä strategiaa on turha suunnitella ja analysoida tehdä, jos aikoo pysytellä paikallaan. Alfred D. Chandlerin, Michael E. Porterin ja kumppaneiden viitoittamaan analyttiseen strategiakäsitykseen on oleellisena osana liittynyt organisaation muuttaminen vastaamaan ylimmän johdon yhä uusia strategisia linjauksia, sen jälkeen kun he suunnittelu- ja analyysityönsä pohjalta kokevat ympäristön ja yrityksen kilpailullisen aseman muuttuvan. Chandlerin ”rakenne seuraa strategiaa” oli ensimmäisiä tunnettuja bisnesstrategian iskulauseita.

Henry Mintzberg kumppaneineen kuitenkin muistuttaa meitä siitä, että strategia voi tarkoittaa saman organisaation eri ihmisille hyvinkin erilaisia asioita. Joku voi ymmärtää strategian yksittäiseksi hankkeeksi, jolla pyritään saavuttamaan kilpailuetua. Se voi jollekin olla johdonmukainen toimintamalli; suunnitelma, joka on muotoutunut käyttäytymismalliksi, jota toistetaan ja joka auttaa luovimaan monimutkaisessa maailmassa. Se voi merkitä myös organisaation asemoitumista ympäristöönsä. Strategia voi siis edustaa monenlaista ajattelua: eteenpäin suuntautuvaa suunnittelua, juonikasta ajattelun leiskahdusta, organisaation menneiden ratkaisuiden ymmärtämistä ja liittämistä tuleviin. Voi myös ajatella, että strategia integroi organisaation eri osat johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Toisaalta eri strategianäkemykset voivat elää jopa saman johtoryhmän sisällä.

Joka tapauksessa strategia on viime kädessä valintoja ja päätöksentekoa, jonka avulla organisaatiot pyrkivät johdonmukaisuuteen selviytymisistelussaan ympäristön muutosten keskellä. Miten valintoja ja päätöksiä tulisi tehdä onkin sitten eri juttu. Joskus strategia syntyy ylhäältä alas kuten analyttisen strategiakäsityksen arkkitehdit väittivät, joskus taas strategia syntyy aktiivisen keskijohdon käsissä ylimmän johdon todetessa tapahtuneen tai jopa haroessa vastaan⁷.

On tärkeä muistaa, että kaikki johtaminen ei ole strategista, vaikka joskus näin halutaan väittää. Tällainen ajattelu trivialisoi strategisen johtamisen ja ennen kaikkea sumentaa sen tosiseikan, että strategia on vain yksi tapa ajatella johtamista. Strategia on lisäksi muutakin kuin johtajien tapa luonnehtia jotain organisaatiossa tapahtuvaa ajattelua tai toimintaa. Se on oppirakennelma, jolla on oma historiansa, maailmankuvansa ja totuusehtonsa⁸. Strategia voidaan jopa käsittää ideologiaksi, joka määrittää tietynlaisia tapoja nähdä ja tulkita maailmaa. Se on nykyisin oma ”teollisuudenalansa”, jonka kehittämiseen osallistuvat niin johtajat, akateemikot, konsultit kuin monet muutkin toimijat. Uusien strategisten ajatusten ja oppien työstäminen on monille tuottoisa bisnes. Lopputulema on se, että strategia on ennen kaikkea jatkuvaa puhetta siitä, että tähtää ensin.

Nyt käsillä olevassa tutkimushankkeessa keskitytään strategiaan oppeina ja käytäntöinä, jotka ovat kielellisiä. Strategia on joukko puhetapoja, käsitteitä ja muita sosiaalisia käytäntöjä,

⁷ Burgelman (1994).

⁸ Ks. esim. Shrivastava (1986), Knights ja Morgan (1991), Oakes ym. (1998), Whittington (2006), Hambrick ja Chen (2008).

joilla on paitsi ilmentymiä eri organisaatioiden johtamisessa myös oma institutionaalinen luonteensa. Kaiken kaikkiaan strategiapuhetta voidaan luonnehtia sekä instituutionaalisen oppirakennelmana että organisaatioiden sisäisinä ja välisinä puhetapoina. Näkökulmamme on diskursiivinen, eli pyrimme ymmärtämään strategiakielen generatiivista voimaa; sen kykyä tuottaa todellisuutta. Strategiakieltä ei vain käytetä, se käyttää meitä. Strategiakieli tuottaa päätöksentekijöitä, aivan kuin päätöksentekijät tuottavat ja uusintavat strategiakieltä⁹.

Pyrimme tässä raportissa alustavasti ymmärtämään strategiadiskurssia liittyen Suomen kansallisesta turvallisuudesta käytyyn keskusteluun. Nyt huomiomme kohteena olevat Maanpuolustuskurssit tarjoavat foorumin, jossa eri instituutioiden toimijat eli esimerkiksi poliitikot, yritysjohtajat ja upseerit tuottavat diskurssia – ja jossa diskurssi tuottaa todellisuutta kansallista turvallisuutta koskien.

Tässä vaiheessa näyttää siltä, että Maanpuolustuskurssit on ennen kaikkea ollut foorumi, jossa synnytetään konsensusta eli yhteisymmärrystä. Konsensus on myös yleisesti ottaen strategiatyötä luonnehtiva piirre. Osa strategisen johtamisen ominaisluonnetta on tarkastella johtamistapahtumaa rationaalisen prosessinä, jossa ei jää tilaa intressiristiriidoille tai arvovalinnoille¹⁰. Analyttisen strategiäkäsityksen mukaan oikea strategia ikään kuin ”todetaan” huolellisen analyysin tuloksena. Oikein suunniteltu strategia on naturalisoitu, itsestäänselvyys, jonka kanssa eri mieltä oleminen on epärationalista tai itsestä¹¹. Dissensus eli jännitteet ja ristiriidat sekä vaihtoehtoiset strategiset ajatukset Suomen turvallisuutta koskien tulevat myöhemmin olemaan tutkimuksemme kohteena. Konsensus ja dissensus kulkevat yleensä käsi kädessä.

Lopuksi on syytä todeta, että strategiatyöhön jää aina tilaa tekijöille, jotka eivät selity rationaalisilla analyyseillä tai suunnitelmilla. Kansalliseen turvallisuuteen liittyen tästä toimii esimerkkinä ministeri Max Jakobsonin kirjassaan *Väkivallan Vuosisata* esittämä luonnehdinta ”talvisodan hengestä” Suomen poliittisessa päätöksenteossa:

”... käsitys kansakunnasta elimellisenä kokonaisuutena, organismina, jonka tahto jollakin mystisellä tavalla välittyy poliittisille päättäjille, on vieras tämän päivän yksilöllis-rationalistiselle näkemykselle kansakunnasta ja valtiosta, mutta jollakin tavoin se tunkeutuu virallisten puheiden ja asiakirjojen läpi talvisodan ytimeen.”

Maanpuolustuskurssien teemoittainen tarkastelu

Suomen ensimmäinen Maanpuolustuskurssi järjestettiin Sotakorkeakoululla 17.4.–6.5.1961. Syksyyn 2008 mennessä valtakunnallisia kurseja on järjestetty 187. Vaikka kurssien sisältöä ja toteutustapaa on vuosien varrella kehitetty, kurssijärjestelmän peruselementit ovat pysyneet varsin vakaina. Ilmeisen toimiva konsepti löydettiin jo 1960-luvulla. Tarkastelemme kurssien historiaa kuuden teeman kautta: kokonaisvaltaisuus, maanpuolustushenki, laaja yhteiskunnallinen pohja, taloudellinen maanpuolustus, konsensus ja julkisuus.

⁹ Knights ja Morgan (1991).

¹⁰ Ks. esim. Mintzberg ym. (1999).

¹¹ Knights ja Morgan (1991).

Kokonaisvaltaisuus. Maanpuolustuskurssijärjestelmä luotiin Suomessa tarpeeseen. Toinen maailmansota oli opettanut puolustushallinnon toimijoille ja poliitikoille sen, että sodan käynnistä oli tullut ”totaalista”. Tämä tarkoitti sitä, että myös maanpuolustus tuli ymmärtää kokonaisvaltaisena asiana, joka ei kuulunut pelkästään sotilaille. Kuitenkin vasta 1950-luvun lopussa Suomen puolustusvoimat pääsivät tilaan, jossa kansallisen puolustuksen kehittämishjelmat ja materiaalihankinnat käynnistettiin. Samalla viritettiin eri toimijoiden välillä keskustelua maanpuolustuksesta yhteiskunnallisena kokonaisuutena.

Vuonna 1958 perustettu *Puolustusneuvosto* hyväksyi vuonna 1960 esityksen yhteisten koulutustilaisuuksien järjestämisestä siviili- ja sotilashenkilöille. Puolustusvoimain komentaja, jalkaväen kenraali Sakari Simelius antoi 17.2.1961 käskyn opetuksen toimeenpanemiseksi¹²:

”2. Opetustilaisuuden tarkoituksena on

- antaa eri aloilla johtavassa asemassa oleville siviili- ja sotilashenkilöille kokonaisnäkemys totaalisesta maanpuolustuksesta sisältyvistä seikoista.
- perehdyttää em. henkilöt eri alojen maanpuolustustoimenpiteisiin ja siten edistää ja ohjata yhteistoimintaa näillä aloilla maan kokonaisedun vaatimusten mukaisesti sekä täten
- kehittää ja kohottaa eri alojen maanpuolustuksellista toimintavalmiutta

3. Opetustilaisuuden ohjelmaan sisältyy mm. seuraavia asiakokonaisuuksia:

- Selostuksia maailman politiikasta ja Suomen sotilaspoliittisesta asemasta
- Luentoja maanpuolustuksen ylimmästä johdosta ja totaalisen sodan sotilaallisista maanpuolustustoimenpiteistä
- Alustuksia maanpuolustustoimenpiteistä erällä hallinnon aloilla ja henkisen maanpuolustuksen piirissä
- Selvityksiä totaalisen puolustuksen vaatimista maanpuolustustoimenpiteistä talouselämän eri aloilla
- Luentoja väestönsuojeluun liittyvistä valtakunnallisista toimenpiteistä
- Soveltava harjoitus eri maanpuolustustoimenpiteiden selvittämiseksi tilanteessa, jolloin yleismaailmallinen kriisi pakottaa toteuttamaan totaalisen puolustuksen vaatimia järjestelyjä

Päähuomio opetuksessa kiinnitetään siviiliviranomaisten johdossa olevien maanpuolustustoimenpiteiden tutkimiseen ja eri alojen toimenpiteiden sopeuttamiseen saumattomaksi kokonaisuudeksi.

4. Opetustilaisuuteen on kutsuttu 16 eri alojen johtavaa siviilihenkilöä sekä upseereita puolustusministeriöstä, rajavartiolaitoksesta ja sisäasiainministeriön vas-osastosta. Em. henkilöt ja puolustuslaitoksesta komennettavat upseerit on mainittu tämän kirjelmän liitteessä.”

Tämän ”*Totaalisen maanpuolustuksen ensimmäisen 3-viikkoisen kurssin*” johtajana toimi Sotakorkeakoulun johtaja, kenraalimajuri T. Kopra. Käytännön järjestelyistä huolehti SKK:n opettaja, everstiluutnantti Niilo Riuttala. Kurssin toimeenpanon ”*välttämättömänä edellytyksenä oli tämän vuoden budjettiin sisällytetty erillinen 1 mmk:n määräraha totaalisen maanpuolustusopetuksen aloittamiseksi.*” Kurssin opetusmuotona olivat luennot, keskustelut ja soveltava harjoitus. Tämä vakiintui käytännöksi, joka toimii edelleen.¹³ Ensimmäisen kurssin tuloksista todettiin muun muassa, että ”*eri alojen edustajat saivat käsityksen siitä, miten eri*

¹² Pääesikunta 655/Koulusto/5a4.

¹³ Sotakorkeakoulu 538/5p.

*organisaatioiden ja toimenpiteiden on nivellyttävä toisiinsa, jotta voitaisiin kehittää vaikeissakin tilanteissa kestävä kokonaisuus.*¹⁴

Ministeri Max Jakobson kertoi kurssien aloittamisesta kirjassaan *Veteen piirretty viiva*: ”Suomelta puuttui tässä vaiheessa turvallisuuspoliittinen kokonaisnäkemys, jossa olisi otettu huomioon sekä ulkopoliittiset että puolustuspoliittiset näkökohdat. Ulkoasiainministeriön ja puolustusvoimien johdon väliset yhteydet olivat heikot.” Maanpuolustuskurssit näyttävät tarjonneen puolustusvoimille tilaisuuden esitellä osaamistaan sekä virittää muiden instituutioiden ja toimijoiden kanssa keskustelua maanpuolustuksesta laajana, yhteisenä asiana. Tämän totesi kirjassaan myös Jakobson:

”Puolustuslaitos oli pitkään ollut Tuhkimon asemassa valtionhallinnon piirissä. Siihen suhtauduttiin välinpitämättömästi tai jopa väheksyvästi. Se toimi henkisesti eristetyssä asemassa. Kun toukokuussa 1961 osallistuin ensimmäiselle totaalisen maanpuolustuksen kurssille, puolustusvoimien johtavien edustajien ammatillinen pätevyys ja korkea moraalinen taso tekivät kuitenkin minuun, kuten luullakseni muihinkin siviiliosanottajiin, voimakkaan vaikutuksen ja kurssien jatkussa puolustuslaitoksen arvostus yhteiskunnassa parani.”

Maanpuolustuskorkeakoulu yhdistys ry perustettiin 19.5.1961, heti ensimmäisen kurssin päättymisen jälkeen¹⁵. Alueellinen kurssitoiminta käynnistyi läänien maaherrojen johdolla. Joulukuussa 1964 kurssin nimi päätettiin muuttaa Totaalisen maanpuolustuksen kurssista Maanpuolustuskurssiksi.

Kokonaisvaltaisuuden ajatus käy ilmi kurssiohjelmista. Ensimmäisen kurssin ohjelmasta (yhteensä 84 tuntia) 41 tuntia oli varattu luentoihin, 41 tuntia soveltavaan harjoitukseen ja kaksi tuntia alku- ja loppujärjestelyihin. Ohjelman sisällöstä kahdeksan tuntia oli varattu poliittisille, yhdeksän hallinnollisille, 5,5 henkisille, 29 taloudellisille, 16 sotilaallisille, 5,5 sotataloudellisille ja yhdeksän väestönsuojelluksille toimenpiteille.

Käsitteen ”turvallisuuspolitiikka” ottaminen käyttöön vuonna 1966 näyttää olleen tärkeä askel Suomen turvallisuutta koskevan kokonaisvaltaisen strategisen keskustelun kehityksessä Maanpuolustuskurssilla¹⁶:

”Kurssien opetuksessa otettiin kokeilumielessä käyttöön käsite turvallisuuspolitiikka ulkopoliittikan ja maanpuolustuksen yleiskäsitteenä. Tämä ehkä selvemmin toisi esille sen, että ulkopoliittikan ja maanpuolustustoimenpiteiden käsittelyn ja päätösten teon pitäisi kulkea rinta rinnan. Käsitteenä sana turvallisuuspolitiikka on melko nuori, eikä sen sisällöstä ole olemassa yleisesti käyttöön hyväksyttyä määritelmää.”

Turvallisuuspolitiikka-käsitteen ottaminen käyttöön johti siihen, että opetuksessa tuli yhä tarpeellisemmaksi määrittää selvästi suomalaisen turvallisuuspolitiikan päämäärät ja keinot. Ensimmäisessä vaiheessa tämän tehtävän valmistelu annettiin 21. Maanpuolustuskurssin poliittiselle työryhmälle, jonka puheenjohtajana oli professori Pertti Pesonen.¹⁷

¹⁴ Sotakorkeakoulu 538/5p.

¹⁵ Kohva ja Hautamäki (1992: 25).

¹⁶ ”Opetuksen yhteydessä esille tulleita seikkoja sekä kurssilaisten esityksiä” (Sotakorkeakoulu 541/5a). Dokumentista löytyy käsitteelle erilaisia määritelmiä sekä suuntaviivoja sen tulevalle käytölle Maanpuolustuskurssilla.

¹⁷ ”Opetuksen yhteydessä esille tulleita seikkoja sekä kurssilaisten esityksiä” (Sotakorkeakoulu 1232/5a).

Maanpuolustuskurssijärjestelmää luotaessa alueellinen puolustus oli muodostumassa Suomen puolustusjärjestelmän pohjaksi. Kylmän sodan ”suljetussa turvallisuudessa” uhat olivat geopoliittisia sekä maailman kaksinaisuusuteen sidottuja. Puolustusjärjestelmä perustui yleiseen asevelvollisuuteen ja laajaan reservin armeijaan. Taistelu aloitettaisiin valtakunnan rajoilta viivyttyä ja kuluttaen vihollista, suunnaten valtakunnan keskeisimpiin kohteisiin operatiivisesti parhaimmat joukot. Taistelua jatkettaisiin koko valtakunnan alueella muun muassa sissisodankäynnin keinoin. Ajattelumalli perustui suureen omavaraisuuteen, jossa kansakunta kykenisi kamppailemaan kriisin kourissa useita kuukausia. Kotimaisen teollisuuden omavaraisuus ja valtion omistajuus takaisivat kriisin laajentuessa maan teollisen infrastruktuurin täysimääräisen käytettävyyden taistelun tukemiseen.¹⁸

Suomeen kohdistuvan uhan oletettiin tässä vaiheessa olevan niin suuri, että sotaan tai kriisiin valmistautuminen voitaisiin aloittaa riittävän ajoissa. Oman toiminnan muuttamiseen vastaamaan kriisin tarpeita jäisi riittävästi aikaa. Samalla eri turvallisuustoimijoilla oli selkeät rajat. Ulkopoliitiikan ja diplomatian tehtävänä oli pitää yhteyksiä Suomen rajojen ulkopuolelle, puolustusvoimat keskittyivät maanpuolustuksen rakenteiden kehittämiseen valtakunnan rajojen sisäpuolella mahdollista ulkoista uhkaa vastaan, ja poliisi toimi yleisen yhteiskunnallisen turvallisuuden ja järjestyksen valvojana.¹⁹

Maanpuolustuskurssien sisältö ja muoto rakentui heijastamaan asetelmaa, jossa Suomen turvallisuutta koskevan strategisen keskustelun sisältö oli muotoutumassa. Turvallisuutta määrittävää keskustelua käytiin eri foorumeilla ja eri toimijoilla oli aiheesta erilaisia näkemyksiä. Puolustushallinto tarjosi keskustelulle Maanpuolustuskurssilla ainutlaatuiset puitteet. ”*Kurssi siis johtaa itse itseään ja me annamme vain pohjan ja kehykset*”, totesi eversti Vilho Tervasmäki soveltavan harjoituksen ohjeissaan kurssille 1/1968²⁰.

Kokonaisvaltaisuuden periaate on kantanut 2000-luvulle. Peter Ekholmin syksyllä 2005 toteuttaman vaikuttavuuskyselyn²¹ vastaajista 91 prosenttia allekirjoitti Maanpuolustuskurssien hyödyllisyyden. ”*Varovaisimmin asiaa arvioivat mediaa / järjestöjä edustavat sekä naiset, mutta kahdeksan kymmenestä näidenkin ryhmien edustajista yhtyy väitteeseen.*” Väitteen ”*kurssilla vallitsi hyvä henki ja kiinnostunut ilmapiiri*” kanssa oli samaa mieltä 98 prosenttia vastaajista.

Maanpuolustushenki. Oleellinen osa maanpuolustuskurssitoimintaa on ollut suomalaisten maanpuolustushengen ja –tahdon vaaliminen. Henkinen maanpuolustus oli alusta lähtien mukana kurssiohjelmissa omana kokonaisuutenaan. Ensimmäisellä kurssilla 1961 pidettiin sessiot ”*Henkisen maanpuolustuksen merkitys, käsitteisisältö sekä päämäärät*” ja ”*Tämän alan toimenpiteet rauhan ja sodan aikana sekä niiden toteuttamisen yleiset periaatteet.*” Majuri Jaakko Valtanen vastasi sessiosta ”*Henkisen maanpuolustuksen johtaminen sekä suorituselinten johtosuhteet ja yleinen organisaatio rauhan ja sodan aikana.*”

¹⁸ Huhtinen ym. (2008).

¹⁹ Huhtinen ym. (2008).

²⁰ Sotakorkeakoulu, 27. Maanpuolustuskurssi (1/68).

²¹ Ekholm poimi vaikuttavuus selvityksen kohdejoukon (1468 henkilöä) valtakunnallisten maanpuolustuskurssien osoiterekisteristä. Hän toteutti kirjallisen kyselyn postitse 17.8.–20.9.2005. Vastausprosentti oli 52,8. Kyselyn teettäjä oli Maanpuolustuskurssiyhdistys ry.

Sittemmin puolustusvoimien komentajaksi (1983–1990) edennyt kenraali Jaakko Valtanen oli 1950-luvulta lähtien Suomen henkisen maanpuolustuksen kehittämisen avainhenkilöitä²². Valtanen toimi Maanpuolustuskurssien johtajana 1970–1974. Matti Kohvan ja Jussi Hautamäen (1992: 90–91) kurssien kolmea ensimmäistä vuosikymmentä käsittelevässä teoksessa Valtanen muisteli maanpuolustustahdon merkitystä osana kurssitoimintaa:

”Maanpuolustuskurssien ensisijainen tarkoitus on kouluttaa virkamiehet ja muut vastuulliset yhteiskunnan jäsenet hoitamaan niitä tehtäviä, jotka heille kuuluisivat kriisin aikana. Toinen tehtävä on sitten kouluttaa kansalaisia sellaisten organisaatioiden johtoon, joita ei rauhan aikana ole edes olemassa kuten esim. kansanhuolto. Näin ollen maanpuolustustahtoa on pidettävä ikään kuin seurauksena eikä kurssien päämääränä suoranaisesti. Mutta sanoisin näillä maanpuolustuskursseilla olleen ja olevan hyvin voimakas yhteiskunnallinen vaikutus. Kurssien kautta ja niiden vaikutuksesta moniarvoinen suomalainen yhteiskuntakäsitys ja demokratia on vahvistunut.”

Joulukuussa 1962 annettiin laki *Henkisen maanpuolustuksen suunnittelukunnasta* (HMS)²³. HMS:n järjestämä seminaari Jollaksessa 1964 oli merkittävä virstanpylväs Suomen henkisen maanpuolustuksen kehittämisessä. Seminaariin kutsuttiin nimekäs joukko *”tieteen ja hallinnon asiantuntijoita sekä eri yhteiskunta- ja ikäryhmiä edustavia henkilöitä vaihtamaan mielipiteitä suomalaisen yhteiskunnan rakentamiseen ja puolustustamiseen liittyvistä kysymyksistä.”* Erityisesti professori Erik Allardtin puheenvuoro suomalaisen yhteiskunnan perusvastakohtaisuuksista on luonnehdittu modernin suomalaisen maanpuolustusajattelun kannalta tärkeäksi.

Jaakko Valtasen kynästä lähtenyt *”ei ketään vastaan, mutta kaikki Suomen puolesta”* kehysti tämän ajattelun merkityksen²⁴. Moderniin maanpuolustukseen kuului vuoropuhelu myös poliittisen vasemmiston kanssa sekä isänmaallisuuden moninaisen pohjan ja ulottuvuuksien tiedostaminen: *”isänmaallisuuden, kansanvaltaisen elämänmuodon ja puolustustahdon uusi perusta oli vähävaraisemman kansanosan elämisen mahdollisuuksia parantavassa sosiaalisessa työssä sekä ulkopoliittisen puolueettomuusajattelun korostamisessa, kuului Valtasen viesti. Maanpuolustustuksenkin kannalta oli tarpeellista tutkia niitä tekijöitä, joiden ansiosta Suomi, suomalainen elämänmuoto ja kulttuuri sekä sen ihmiset olivat puolustamisen arvoisia.”*

Yhteiskuntasuhteisiin ja viestintään ryhdyttiin puolustushallinnossa kiinnittämään aiempaa enemmän huomiota, samoin tiedon keräämiseen kansalaisten mielipiteistä ja niiden muutoksista. HMS toimi vuoteen 1975 asti. Sen toimintaa jatkamaan perustettiin vuonna 1976 *Maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunta* (MTS)²⁵. Se toteuttaa edelleen säännöllisiä mielipidetutkimuksia suomalaisten turvallisuuspoliittisista asenteista.

²² Ks. esim. Suomi ja Suominen (2008).

²³ Tämä kappale perustuu Suomen ja Suomisen (2008: 100–111) tekstiin.

²⁴ Tämä kappale perustuu Suomen ja Suomisen (2008: 100–111) tekstiin.

²⁵ Ks. <http://www.defmin.fi/index.phtml?s=179>.

Kokonaisvaltaisen maanpuolustuksen olemus ja ”valtaslaisen” henkisen maanpuolustuksen tärkeys näkyi myös Maanpuolustuskursseilla²⁶:

”Arvioitaessa yhteiskuntamme ja samalla myös maanpuolustuksemme kehityksen tulevaisuuden näkymiä pidettiin erittäin tärkeänä

- tiedon tason yleistä kohottamista,
- tehokasta taloudellista kasvupolitiikkaa sekä
- ristiriitojen ja perusvastakohtaisuuksien korkeaa säätelyprosenttia”

Ikä- ja sukupolvikysymys nousi maanpuolustushengen vaalimisessa keskeisesti esille:

”Nuorempi polvi, joka seuraa monipuolisesti aikamme tapahtumia eri puolilla maailmaa kiinnittäen huomionsa myös strategiaan ja sotilaallisiin kysymyksiin, asettaa oman sotilaallisen puolustuksemme ratkaisuja käsiteltäessä rinnakkain kaksi vaihtoehtoa, jotka voidaan pelkistää seuraavasti. Onko Suomen puolustus- ja puolueettomuuden suojaamiskyky ratkaisevasti riippuvainen

- koko ihmisvoimavarojemme täydellisestä mobilisaatiosta vai
- lukumääräisesti rajoitetun mutta sitä tehokkaammin varustetun osavoiman nopeasta toimeenpanosta?

Tähän kysymyksenasetteluun on tulevaisuudessa valmistauduttava vastaamaan hyvin perustellen.”²⁷

Näyttää siltä, että Suomen puolustushallinto pystyi kaikesta huolimatta jatkuvasti luottamaan kansalaisten maanpuolustukselle myönteiseen asennoitumiseen. Puolustusministeri Sulo Suorttanen (Kepu) totesi tervehdyksessään 6. jatkokurssin avajaisissa 11.9.1969:

”Uskon tulkitsevani laajojen kansalaispiirien käsitystä kun totean, että viime ajat ovat herättäneet kasvavaa huolestumista maanpuolustuksemme tilasta ja tulevaisuudesta. Osaksi tämä huoli johtuu siitä suhteettomasta ja silmiinpistävästä julkisuudesta, jotka maanpuolustukseen äärimmäisen kielteisesti asennoituvien pieni piiri on käsityksilleen saanut. Kansalainen, joka ei jokapäiväisessä työssään välittömästi joudun maanpuolustusasioiden kanssa tekemisiin tai joka ei kovin aktiivisesti seuraa niitä, on saattanut saada vääristetyn kuvan niistä. Tarkoituksellisesti nostettu maanpuolustuksen vastainen kohu on näennäisesti saattanut peittää alleen kansamme valtavan enemmistön myönteisen asennoitumisen sekä sen vakavan työn, jota maanpuolustuksemme hyväksi laajalla rintamalla tehdään.”

Maanpuolustushengen ylläpitäminen ja vahvistaminen Maanpuolustuskursseilla edellytti alusta asti yhteiskunnan eri osa-alueiden ja mielipiteiden edustajien kutsumista mukaan toimintaan.

Laaja yhteiskunnallinen pohja. Maanpuolustuskurssien menestyksen eräs edellytys näyttää olleen niiden laaja osallistujapohja. Sotakorkeakoulu seurasi alusta alkaen tarkasti kurssien osallistujarakennetta ja -profiilia. Muun muassa pidettyjen puheenvuorojen määrästä pidettiin kirjaa. Jo vuonna 1963 voitiin todeta, että *”osanottajiston taholta kiinnitettiin huomiota nuoren polven edustajien mukaan saannin välttämättömyyteen totaalisen maanpuolustuksen opetustilaisuuksiin.*” Esimerkkeinä mainittiin *”ylioppilaspöytäkirjojen johtohenkilöt*” sekä Ylioppilaslehden toimittajat. Samalla kuitenkin todettiin, että *”on otettava huomioon, että keskitettyjen*

²⁶ Sotakorkeakoulu 461/5a / liite 3.

²⁷ Sotakorkeakoulu 1085/5a / liite 3.

opetustilaisuuksien onnistumisen perusedellytyksiin kuuluu laajan kokemuksen omaava osanottajisto.”²⁸

Kurssilaisten *ikä* nousi jo varhaisessa vaiheessa esille kurssitoiminnan kehittämistä pohdittaessa. Vaikka joulukuussa 1964 todettiin, että *”nuorien radikaalien mukaan ottaminen kursseille ei tässä vaiheessa vastaa tarkoitustaan, koska henkisen maanpuolustuksen suunnittelukunta on ottanut erityiseksi tehtäväkseen heidän kouluttamisensa”*, kurssilaisten keski-ikä kuitenkin aleni jonkin verran jo 1960-luvun puolivälissä. *”Osoittautui oikeaksi viime vuonna tehty havainto, että kurssilaisten keski-ikä aleneminen on ollut omiaan vilkastuttamaan keskustelua. Samoin on voitu jälleen todeta, että paljon useammin kysytään: ’Minkä vuoksi menetellään näin?’”²⁹*

Ikäkysymykseen liittyi 1960- ja 1970-luvuilla elimellisesti kysymys kurssien osanottajien *poliittisesta suuntautuneisuudesta*. Yhteiskunnan historiasta johtuen maanpuolustus oli Suomessa leimautunut erityisesti oikeiston asiaksi. *”Totaalinen”* maanpuolustus kuitenkin vaati poliittisen kirjon kutsumista mukaan maanpuolustustyöhön. Maanpuolustusopetuksen neuvottelukunta käsittelee asiaa kokouksessaan 21.12.1964 ja tuli siihen tulokseen, että *”ääriivasemmistoa ei ole viisasta eikä mahdollistakaan pitää jatkuvasti osanottajiston ulkopuolella. Nyt on ryhdyttävä kokeiluun, jotta nähdään mikä vaikutus ääriivasemmiston mukaan tulolla maanpuolustuskursseille on. Vaikutuksista ei koskaan saada tietoja ellei kerran kokeilla.”*

Kurssien järjestäjät pohtivat samoja asioita: *”olisi otettava jälleen vakavasti harkittavaksi ääriivasemmistoon lukeutuvien sisällyttäminen osanottajistoon, koska se voisi vaikuttaa esim. NL:n luottamuksen lisäämiseen.”³⁰* Asiasta keskusteltiin vilkkaasti ja kommentit olivat välillä varsin värikkäitä: *”...ääriivasemmistolla on työpaikoilla tehokkaasti koulutettuja poliittisia vaikuttajia, jotka tekevät työtä vähentääkseen kaikin tavoin luottamusta maanpuolustukseemme. ... Rauha on varsin tehokas ja vaikuttava käsite. Sitä käyttävät tällä hetkellä pääasiallisesti hyväkseen ne, jotka suhtautuvat kielteisesti maanpuolustukseen.”³¹* Maanpuolustuskursseihin liittyen *”ääriivasemmisto”* viittasi erityisesti SKDL:n ja SKP:n kansanedustajiin:

”Merkittävin muutos osanottajiston kokoonpanossa aikaisempaan verrattuna oli ääriivasemmistoon lukeutuvien osallistuminen kumpaisellekin kurssille. He asennoituivat lojaalin pidättyvästi kursseilla pidettyihin luentoihin ja harjoituksiin. Lyhyellä tähtäyksellä arvioiden kurssin kannalta asiallisin saavutus ääriivasemmiston mukanaolosta on siinä, että kurssitoimintaa ei voida leimata ’salaseuraisuudeksi’ Ääriivasemmistolaisten kurssilla olosta maanpuolustukselle aiheutuvat positiiviset ja negatiiviset vaikutukset lienevät kuitenkin arvioitavissa vasta myöhempien tapahtumien valossa.”³²

Vuoteen 1965 mennessä kurssin oli suorittanut 28 kansanedustajaa, joista kaksi SKDL:sta. Vuoden 1969 loppuun mennessä jo 19 SKDL:n kansanedustajaa oli suorittanut kurssin. Kenraali Jaakko Valtanen pohti Kohvan ja Hautamäen (1992: 92) kirjassa vasemmiston mukaantuloa kurssitoimintaan. Valtasen esimerkki oli SKDL:n kansanedustaja Paavo Aitio,

²⁸ Sotakorkeakoulu 459/5a.

²⁹ Sotakorkeakoulu 541/5a.

³⁰ Sotakorkeakoulu 1116/5a / liite 3.

³¹ Sotakorkeakoulu 459/5a.

³² Sotakorkeakoulu 461/5a.

joka osallistui kurssille vuonna 1965. Valtasen mukaan Aitio oli ”hyvin pidättyväinen ja kriittinen kurseja ja puolustusvoimia kohtaan. Hän voitti kurssin sympatiat puolelleen kun hän erään keskustelu yhteydessä sanoi: Mikään ei loukkaa meitä kommunisteja enemmän kuin se, että meitä epäillään epäisänmaallisuudesta tai maanpetturuudesta.” Valtanen jatkoi:

”Kaikki tajusivat, että tämä hänen repliikkinsä lähti syvältä ja syvistä vakaumuksista, ja tämän jälkeen ei muistaakseni sitten esiintynyt mitään vaikeuksia kurseilla tässä mielessä. Vasemmistolaiset ovat päinvastoin kurseilla monin tavoin tuoneet esiin isänmaallisuuttaan ja heidän mukaantulonsa on paljon vahvistanut maanpuolustustahtoa ja puolustusvoimien hyväksyntää koko yhteiskunnassa.”

Kohva ja Hautamäki (1992: 38) toteavat, että Paavo Aition kurssille osallistumisen jälkeen ”ilmeni vielä erimielisyyksiä neuvottelukunnassa mm. kommunistiosanottajien määrästä kurseilla, mutta aikaa myöten demokraattiset periaatteet voittivat ja äärivasemmisto on osallistunut kurseille siinä missä muutkin poliittisten ryhmien edustajat.” Kurssit institutionalisoituivat eri kansalaispiirejä yhdistäväksi toiminnaksi. ”Tikkuisen kynnyksen tultua ylitetyksi on kurseille pyritty kutsumaan kaikki uudet kansanedustajat, jotka eivät muussa yhteydessä ole kurseja käyneet. Nytemmin maanpuolustuskurseille osallistuminen katsotaan suorastaan kansanedustajan velvollisuudeksi.” Myös työmarkkinajärjestöt ovat olleet kurseilla jatkuvasti edustettuina. SAK:n kerrotaan ulkoministeriön ohella jopa pitäneen tarkkaa lukua omasta ”osallistujakiintiöstään”³³.

Sotakorkeakoulun upseerit kiinnittivät alusta asti huomiota kurssiryhmien kiinteyteen, ja valtakunnallisten kurssien osallistujat ryhtyivät valitsemaan keskuudestaan yhteyshenkilöitä. Eversti O.J. Lehti totesi 26. kurssin alkupuhuttelussa 13.11.1967:

”Kurssi on myös valinnut keskuudestaan oltermannin, jonka tehtävänä on oikean toverihengen luominen ja kurssin edustaminen ohjelman ulkopuolisissa tilaisuuksissa. Ohjelman ”kovuuden” takia tuskin tarvitsemme enemmän yhteisohjelmaa kuin mitä illoiksi on ohjelmaan merkitty. Oltermannin lisäksi lienee syytä valita hänelle apulaiseksi pääsihteeri, joka samalla toimii pääsihteerinä kaikissa kurssin pitämässä puolustusneuvoston istunnoissa.”

On mielenkiintoista havaita, että iän ja poliittisen suuntautuneisuuden lisäksi *sukupuoli* nousi Maanpuolustuskurssien yhteydessä keskusteluihin jo 1960-luvun alussa. Helvi Sipilä ja Marjatta Väänänen kävivät kurssin ensimmäisinä naisina lokakuussa 1963. ”Naiskysymys” näyttää kuitenkin aiheuttaneen erityistä päänvaivaa kurssien suunnittelijoille ja toteuttajille. ”Naistyövoiman kriisiaikaisen käytön järjestelyjen ja normaaliaikoina tapahtuvan valmennuksen kannalta olisi välttämätöntä, että maanpuolustuksen eri alojen naistyövoiman tarve arvioitaisiin ja tästä ryhmästä erotettaisiin ne, joiden koulutustarve on ensisijainen. Tietokoneiden kaikkivoipaisena aikana tehtävän ei pitäisi olla ylivoimainen. Samalla saataisiin myös tarvittavat peruslaskelmat ja –tiedot kortitetuiksi.”³⁴

³³ Suomi ja Suominen (2008).

³⁴ Sotakorkeakoulu 1107/5a / liite 3.

Arkistoaineistoista voi päätellä, että ”naiskysymykseen” suhtauduttiin puolustushallinnossa varsin vastentahtoisesti ja byrokraattisesti. Maanpuolustustyön perinteisesti miehinen maailma oli kuitenkin haastettu. Tästä kertoo esimerkiksi 22. Maanpuolustuskurssin naisten esittämä kriittinen lausunto³⁵:

”22. Maanpuolustuskurssin naisosanottajat tarkastaja Raili Palmun johdolla esittivät lausunnon maanpuolustuslainsäädäntötoimikunnan osamietinnöstä n:o 2, joka koskee naisten osallistumista maanpuolustustehtäviin. Lausunto, joka on jätetty em toimikunnan sihteerille, toteaa mm, että toimikunnan kokoonpano ei ole ollut asianmukainen, koska sen jäsenenä ei ole yhtään naista. Samoin asiantuntijoita valittaessa on lähes kokonaan jätetty käyttämättä eri ministeriöiden ja keskusvirastojen naispuolisten virkamiesten asiantuntemus. Toimikunnan käsityksiä naispuolisen henkilöstön tarpeesta maanpuolustuksen eri aloilla pidetään liian suppeana. Koko naiskysymys siihen liittyvine koulutus- ym tehtävineen olisi työryhmän mielestä otettava kokonaisuudessaan uudelleen tutkittavaksi.”

Naiset ovat vuosien saatossa muodostaneet merkittävän osan Maanpuolustuskurssien vahvuuksista. Puolustushallinnossa ”naiskysymys” kuitenkin jäi hiertämään, kuten esimerkiksi kenraali Jaakko Valtasen komentaja-aikaiset (1983–1990) lausunnot kertovat³⁶. Vasta vuonna 1995 oltiin siinä tilanteessa, että Suomessa astui voimaan laki naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta.

Näyttää siltä, että Suomen kansallista turvallisuutta koskevan strategisen puheen äärelle on kutsuttu edustava joukko toimijoita. Maanpuolustuskursseilla kohtasi läpileikkaus yhteiskunnan keskeisten instituutioiden edustajista. Sotilaiden ja poliittisten toimijoiden lisäksi elinkeinoelämän edustajat olivat keskustelussa tärkeässä asemassa.

Taloudellinen maanpuolustus. Puolustushallinnon ja elinkeinoelämän yhteydet ovat Suomessa perinteisesti olleet varsin tiiviit. Reserviupseeritoiminta on Suomessa 1930-luvun alusta lähtien ollut vilkasta³⁷ ja elinkeinoelämän vaikuttajat ovat ottaneet aktiivisesti osaa vapaaehtoiseen maanpuolustustyöhön. Toisen maailmansodan jälkeen monet rintamalla kunnostautuneet upseerit ja reservinupseerit siirtyivät yksityisten yritysten palvelukseen, usein organisaatioiden sosiaali- ja henkilöstöasioiden pariin. Sotakokemusten yhdistämät miehet toimivat erilaisten institutionaalisten raja-aitojen yli³⁸. Yhteydet toimivat myös politiikan alueella, kuten esimerkiksi Tampereella vaikuttanut oikeiston ja sosialidemokraattien ”aseveliakseli” osoittaa. Eri instituutioiden välisillä yhteyksillä oli sotien jälkeen vahva sukupuolittomuus.³⁹

Joulukuussa 1955 valtioneuvosto perusti *Puolustustaloudellisen suunnittelukunnan* (PTS), jonka tehtävänä oli liittää Suomen talouselämän voimavaroja kokonaisuomaanpuolustukseen ja edesauttaa valmistautumista yhteiskuntaa uhkaaviin häiriöihin. PTS:n asema vakiinnutettiin lailla 1960. Se on vuosien varrella koonnut yhteen elinkeinoelämässä ja valtionhallin-

³⁵ ”Opetuksen yhteydessä esille tulleita seikkoja sekä kurssilaisten esityksiä” (Sotakorkeakoulu 1232/5a).

³⁶ Ks. esim. Suomi ja Suominen (2008).

³⁷ Vuonna 1931 perustettu *Suomen Reserviupseeriliitto* (RUL) on puoluepoliittisesti sitoutumaton ”reserviupseerien valmiuksia kehittävä yhteistoimintajärjestö, joka vaikuttaa maanpuolustusedellytysten paranemiseen ja tukee valtakunnan turvallisuutta” [ks. <http://www.rul.fi>]

³⁸ Ks. esim. Virtanen (2001); Ainamo ja Tienari (2002); Ainamo ym. (2006).

³⁹ Ks. esim. Laine ja Peltonen (2000).

nossa olevaa asiantuntemusta normaaliaikoina tehtävän valmiussuunnittelun ja poikkeusoloissa tarvittavan ohjauksen ja koordinoinnin tueksi⁴⁰.

Elinkeinoelämän edustajat ovat olleet aktiivisesti mukana myös Maanpuolustuskursseilla. Heitä oli jo 1960-luvulla kurssien vahvuudesta noin 19-27 prosenttia. Talouden merkitys kokonaismaanpuolustuksessa on näkynyt myös kurssien ohjelmissa. Ensimmäisen kurssin ohjelman sisällöstä 29 tuntia (noin 35,5 prosenttia) oli varattu taloudellisille toimenpiteille. Otsikon ”taloudellinen maanpuolustus” alla on vuosien varrella käyty läpi asioita taloudellisen kasvun edellytysten merkityksestä maanpuolustukselle aina sotatalouteen ja metsävarojen käyttöön asti.

Elinkeinoelämän merkitys on Suomen kansalliseen turvallisuuteen liittyvissä kysymyksissä korostunut entisestään 1980-luvulta lähtien, kun ulkomaankaupan sekä raha- ja pääomamarkkinoiden sääntelyä ryhdyttiin purkamaan. Taloudellisessa mielessä Suomi oli pitkään avoin ulospäin⁴¹, mutta suljettu sisäänpäin⁴². Tämä näkyi sekä työvoima- että pääomaviirroissa. Lisäksi itsenäisyyden alkua ajoista lähtien ulkomaalaisten oikeudet omistaa kiinteää omaisuutta ja harjoittaa yritystoimintaa Suomessa olivat tiukasti rajoitetut. Vuonna 1984 Helsingin pörssi sai luvan noteerata suomalaisyritysten ns. vapaita osakkeita, jotka eivät kuuluneet kansallisten omistusrajoitusten piiriin ja joita ulkomaiset omistajat pystyivät hankkimaan enintään 20 prosenttia osakekannasta. Viimeiset rajoitukset ulkomaiselle omistukselle suomalaisissa yrityksissä purettiin EU-jäsenyysneuvotteluiden myötä 1.1.1993. Suomi kiinnittyi globaaliin talouteen.

Neuvostoliiton hajoaminen 1991 käynnisti Suomen puolustusvoimissa organisaatio- ja hallintojärjestelmän rakenneuudistuksen. Samalla talouden globalisoituminen vaikutti myös käsitykseen Suomen kokonaismaanpuolustuksesta. Vahvasti 1990-luvulla esiin nousseen uusliberalistisen⁴³ ajattelun mukaisesti Suomen turvallisuustoimijat ovat siirtyneet omavaraisuudesta kohti strategisia kumppanuuksia myös yksityisten yritysten kanssa. Tähän on vaikuttanut osaltaan valtionhallinnossa toteutettu tuottavuusohjelma, jossa julkisen talouden menoja on pyritty supistamaan. Turvallisuustoimijat pohtivat toimintansa ydintehtäviä sekä mahdollisuuksia ulkoistaa ydintehtävään kuulumattomia tukitoimintoja.⁴⁴

Muutokset ovat näkyneet myös *Puolustustaloudellisen suunnittelukunnan* (PTS) ja *Huoltovarmuuskeskuksen* (HVK) toiminnassa. Kauppa- ja teollisuusministeriön alainen HVK perustettiin 1993. Sen tehtävänä oli toimia PTS:n sihteeristönä ja tukea sen toimintaa sekä huolehtia Suomen varmuusvarastoinnista, infrastruktuurin turvaamishankkeista ja muista huoltovarmuuden turvaamiseksi tarvittavista operatiivisista tehtävistä⁴⁵. KTM:n asettama kehittämistoimikunta esitti taloudellista puolustusvalmiutta koskevan lainsäädännön muuttamista, ja PTS ja HVK sulautettiin uudeksi huoltovarmuusorganisaatioksi vuonna 2008⁴⁶.

⁴⁰ Ks. esim. Kananen (2007).

⁴¹ Vrt. Katzenstein (1985).

⁴² Tainio ym. (1999).

⁴³ Ks. esim. Patomäki (2007).

⁴⁴ Ks. esim. Huhtinen ym. (2008).

⁴⁵ Kananen (2007).

⁴⁶ Kananen (2007).

Kokonaismaanpuolustukseen liittyvä, laaja-alainen vakaviin kriiseihin varautuminen näyttää Euroopan taloudellisen integraation myötä olevan vähenemässä. Tämä puolestaan tarkoittaa sektorikohtaisiin huoltovarmuusuhkiin liittyvän varautumisen lisääntymistä⁴⁷. Kokemuksia kriiseissä yhdessä toimimisesta globaalien markkinatalouden pelisäännöillä ei puolustus- ja huoltovarmuusorganisaatioilla ja yksityisillä yrityksillä kuitenkaan vielä ole⁴⁸. Yritysten lisääntyvä alihankkijoiden käyttö voi kuitenkin heikentää huoltovarmuutta kriisitilanteissa, jos sitä ei varautumisessa huomioida⁴⁹. Tämä koskee myös esimerkiksi Suomen puolustusvoimien toimintaa. HVK laatii nykyisin kriisiolojen suunnitelmia yhdessä noin 2 500 yrityksen kanssa⁵⁰.

Maanpuolustuskurssitoiminta näyttää olleen oiva keino tuoda elinkeinoelämän edustajia mukaan strategiseen keskusteluun Suomen turvallisuudesta yhdessä poliitikkojen ja sotilaiden kanssa. Suuri joukko Suomessa toimivien yritysten keskeisiä vaikuttajia on vuosien varrella varannut 3–4 viikkoa yhtäjaksoista aikaa osallistuakseen tällä tavoin vapaaehtoiseen maanpuolustustyöhön. Suomen turvallisuutta koskevalla strategisella keskustelulla on vahva taloudellinen ulottuvuus.

Peter Ekholmin (2006) vaikuttavuusselvityksen mukaan kurssin käyneistä ”*talouselämän palveluksessa olevat ovat saaneet muita enemmän identiteettipureman (60%)*.” Tämä tarkoittaa sitä, että kurssin käytyään yritysten toimijat sanovat ryhtyneensä aiempaa enemmän pohtimaan maanpuolustusta. Ekholmin mukaan 90 prosenttia talouselämän ja politiikan palveluksessa olevista kurssin käyneistä sanoo kurssin myötä ”*laajentaneensa seurantaan kokonaismaanpuolustukseen liittyvistä kysymyksistä*.” Vastaajista 65 prosenttia sanoo suhtautumisensa puolustusvoimiin myönteistyneen kurssin myötä. Kaikista kurssilaisista 71 prosenttia yhtyi väitteeseen ”*kurssin käytyäni tiedän paremmin, mikä Suomea uhkaa*.”

Konsensus. Arkistoaineistojen pohjalta voidaan päätellä, että Maanpuolustuskurssit ovat omalta osaltaan olleet luomassa ja ylläpitämässä yhteisymmärrystä – konsensusta – Suomen kansallisesta turvallisuudesta. Kuten edellisissä osioissa kävi ilmi, kurseja on tarkasteltava osana laajempaa yhteiskunnallista kehystä ja sen muuttumista. Vuoteen 1991 asti keskeinen osa tuota kehystä oli Suomen suhde Neuvostoliittoon. Vuonna 1948 solmittu Ystävyys-, yhteistyö- ja avunantosopimus määritteli ne viralliset raamit, joiden puitteissa strategista keskustelua Suomen turvallisuudesta voitiin käydä, kuten seuraava teksti vuodelta 1963 kertoo:

”Ystävyys-, yhteistoiminta- ja avunantosopimus muodostaa monessa suhteessa vaikean probleeman. Sen merkitystä ja vaikutusta puolueettomuusaseteeseemme on selvitetty julkisuudessa varsin rajoitetusti aivan viime aikoja lukuun ottamatta. Saattaa olla varsin yleistä, että sopimusmääräykset aiheuttavat eräänlaista antautumismentaliteettia, kuten kurssin eräs osanottaja mai-

⁴⁷ Yksi esimerkki tästä on *tietoyhteiskuntasektori*, jossa toimii *tietoverkkopooli*, joka seuraa muun muassa viestintäverkkojen turvaamista. *Tietotekniikkapooli* puolestaan seuraa muun muassa tiedonkäsittelyn palveluiden keskittymisen vaikutuksia (ks. esim. PTS 2005).

⁴⁸ Tosin yksittäiset tragediat ovat yhdistäneet Suomea globaaleihin informaatioajan turvallisuusuhkiin. Esimerkkejä tästä ovat kauppa-keskus Myyrmannin pommi-isku (2002), Kaakkois-Aasian tsunami-onnettomuus (2004) sekä Jokelan (2007) ja Kauhajoen (2008) koulu-ammuskelut.

⁴⁹ Näin totesi yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategiaa uudistaneen työryhmän pääsihteeri, everstiluutnantti Pertti Hyvärinen (Markkanen 2006).

⁵⁰ Markkanen (2006).

nitsi. Tällaisten vaikutusten poistamiseksi olisi riittävän usein julkisuudessa selvästi korostettava sopimukseen sisältyviä, meidän kannaltamme positiivisia näkökohtia.”⁵¹

Suomalaisen yhteiskunnan eri instituutioiden toimijat puhuivat julkisesti kieli keskellä suuta maanpuolustuksesta Neuvostoliiton naapurissa. ”Suomella oli kuitenkin vahva halu ja motiivi yrittää selvittää omin voimin eli estää Neuvostoliiton sotilaallinen apu. ... Sotilasjohto pyrkikin pitämään yllä kuvaa, että armeija on suorituskyvyltään ja -halultaan riittävän uskottava täyttämään yya-velvoitteet, jolloin mitään ennakkoyhteistyötä ei tarvittaisi”, totesi asiaa selvittänyt toimittaja Olli Ainola⁵².

Varovaisuus sävyttää myös Maanpuolustuskurssien dokumentteja. Näyttää kuitenkin siltä, että keskustelun raameja koeteltiin jonkin verran ainakin ensimmäisillä kursseilla. ”Ystävyys-, yhteistoiminta- ja avunantosopimuksen asettamien vaatimusten käsittelyssä on saavutettava nykyistä paljon vakuuttavampi lopputulos, jotta osallistujille ei jää käsitystä tarkoituksellisesta peittelemisestä tai suoranaisesta pelosta käsitellä sitä maanpuolustukseen vaikuttavaa problematiikkaa, joka sisältyy YYA-sopimuksen soveltamiseen.”⁵³ Tasavallan presidentti Urho Kekkosen kerrotaan puuttuneen kurssin sisältämään harjoitukseen 1965. Kekkonen esitti, ”ettei yya-sopimuksen edellyttämiä konsultointeja eikä muitakaan korkeammalle johdolle kuuluvia ratkaisuja saanut ottaa tilanteissa esille.”⁵⁴

Vuonna 1966 keskusteluun tuotiin käsite ”turvallisuuspolitiikka”, joka nivoi ulkopoliittikan ja maanpuolustuksen yhteen kansallisen turvallisuuden tärkeinä osa-alueina. Seuraavalle vuosikymmenelle tultaessa käsite oli vakiintumassa. Valtioneuvoston tervehdyksessä 36. Maanpuolustuskurssin avajaisissa 1970 todetaan:

”Kuluneen 1960-luvun aikana on kuva maamme turvallisuuspolitiikasta selkiintynyt yhä laajemmille kansalaispiireille. Onhan maamme turvallisuuspolitiikka saanut entistä vakiintuneemmat muodot ja sen arvostus on jatkuvasti lisääntynyt. Sen perustana on puolueeton ulkopoliittikkamme, jota kohtaan rajojemme ulkopuolella tunnettu luottamus on useissa eri yhteyksissä ilmaistu.”

Ulkoministeri Ahti Karjalainen (Kepu) tosin totesi vielä 55. kurssin avajaisissa 27.1.1975:

”Kokonaisvaltainen käsitys turvallisuuspolitiikasta on verrattain nuori. Edelleen vallitsee tällä alalla melkoinen käsitesekavuus. Sana turvallisuuspolitiikka on ollut meillä yleisessä käytössä vasta ehkä noin vuosikymmenen. Aiemmin pidettiin ulkoisesta turvallisuudesta huolehtimisesta ensijassa sotilaiden tehtävänä. Nytemmin tunnustetaan yleisesti ulkopoliittikan keskeinen merkitys erityisesti pienten maiden itsenäisyyden ja oikeuksien varjelemissa.”

Suomen puolustusvoimien asema ja rooli turvallisuuspolitiikassa oli jatkuvan keskustelun alla. ”Turvallisuuspolitiikan kahdesta osatekijästä on ulkopoliittikka ensisijainen, sen me sotilaatkin auliisti myönnämme”, puolustusvoimain komentaja Kaarlo Leinonen totesi kuitenkin

⁵¹ Sotakorkeakoulu 459/5a.

⁵² Ks. <http://lotta.yle.fi/motweb.nsf/sivut/ohjelma?opendocument&pageid=Content8E7EB>.

⁵³ Sotakorkeakoulu 461/5a.

⁵⁴ Kohva ja Hautamäki (1992: 46), viitaten kenraali Sakari Simeliuksen muistelmiin.

40. kurssin avajaisissa 1971. Puolustusministeri Kristian Gestrin (RKP) puolestaan muisteli samassa tilaisuudessa:

”Puolustuspolitiikan alalla 1950- ja 1960-lukujen vaihde merkitsi sodanjälkeisen jälleenrakennus- ja toipumiskauden päättymistä. Puolustusneuvoston asettaminen, järjestelmällisen työskentelyn aloittaminen kokonaismaanpuolustuksen eri sektoreilla, puolustusvoimien tehtävien uudelleenmäärittäminen ja kehittämisohjelmien laatiminen enteilivät puolustuspolitiikkamme kytkemistä kiinteäksi osaksi harjoittamaamme turvallisuuspolitiikkaa.”

Gestrin pohti Maanpuolustuskurssien merkitystä tässä kokonaisuudessa:

”Näin jälkeenpäin on todettava, että maanpuolustuskurssin käynnistäminen tapahtui oikeaan aikaan. Realistisesti ajatellen nämä kurssit eivät ehkä ole muovanneet meidän turvallisuuspolitiikkamme kehitystä, mutta niiden järjestäminen on merkittävästi voinut palvella turvallisuuspolitiikan toteuttamista ja turvallisuusajattelun kehittymistä yhteiskuntamme eri toimialojen johtavissa kansalaisryhmissä. Runsaasti yli tuhannen johtavassa asemassa olevan henkilön keskitetty tutustuttaminen maanpuolustuskysymyksiin turvallisuuspolitiikkamme määrittämissä kehyksissä on kiitoksen ansaitseva palvelus.”

Tasavallan Presidentti Urho Kekkonen tervehti kymmenvuotisjuhliiaan viettävää Maanpuolustuskorkeakouluyhdistystä Maanpuolustuslehden juhlanumerossa 20.4.1971⁵⁵ toteamalla, että yhdistys *”suorittaa arvokasta työtä turvallisuuspolitiikkamme hyväksi. Työn merkitystä korostaa se, että yhdistyksen jäsenistöön kuuluu kaikkien kansalaispiirien sekä yhteiskunnan eri alojen vaikutusvaltaisia edustajia.”*

Kesällä 1971 julkistettu parlamentaarisen puolustuskomitean mietintö näyttää olleen tärkeä virstanpylväs Suomen turvallisuuspoliittisessa keskustelussa, ja eri instituutioiden edustajien välinen keskustelu maanpuolustuksesta näyttää vilkastuneen 1970-luvulla. Oikeusministeri Matti Louekoski (SDP) pohti tätä keskustelua 52. kurssin avajaisissa 19.3.1974 pitämässään puheessa:

”Suomen rauhantahtoisen puolueettomuuspolitiikan turvallisuuspoliittisena päämääränä on edistää rauhaa ja pysyttää maamme aseellisten selkkausten ulkopuolella. ... Valtakunnallisten maanpuolustuskurssien tarkoituksena on turvallisuuspoliittisen kokonaisuuden valottaminen johtavassa asemassa oleville henkilöille. ... Kurssit tarjoavat tilaisuuden ennakkoluulottomaan puolustuspoliittiseen ajatustenvaihtoon. Tämä keskusteluhan on maassamme yleensä melko laimeata ja osittain karsinoitunutta. Maanpuolustuksen puolestapuhujat ja kriitikot keskustelevat tahoillaan ilman että vastapuolen näkökantoja aina riittävästi kuullaan. Mieli-piteiden vaihto jää samanmielisten joukossa usein latteaksi vakuutteluksi ja näkökohdat kritiikin puuttuessa hiomatomiksi.”

Maanpuolustuskurssien erityinen rooli turvallisuuspoliittisen keskustelun virittämisessä tuli omalla tavallaan esiin Louekosken puheessa:

”Maanpuolustuskurseilla on sen sijaan perinteellisesti ollut tilaisuus tuulettaa puolustuskysymyksiä vapaasti. Kurseilla edustettuina olevat eri alojen asiantuntemus ja erilaiset yhteiskunnalliset näkemykset ovat värittäneet keskustelut antoisiksi. [...] On tärkeitä, etteivät puolustusvoimat

⁵⁵ Kohva ja Hautamäki (1992: 45).

jähmety muulle yhteiskunnalle vieraaksi vanhoillisuuden linnakkeeksi. Toisaalta uudistukset eivät saa heikentää laitoksen tehokkuutta. Ikuinen kysymys jäykän ja joustavan organisaation oikeasta painottamisesta on puolustusvoimien toiminnassa aina ajankohtainen. [...] Kriittikki on kehityksen avain. Maanpuolustuksenkaan osalta emme vielä ole löytäneet lopullista totuutta. Toivotan teille kaikille virikkeellistä ja antoisaa kurssiaikaa.”

Tasavallan presidentti Urho Kekkone kunnioitti 60. maanpuolustuskurssia tutustumiskäynnillä 12.4.1976. Kurssien silloinen johtaja, sittemmin Puolustusvoimain komentajaksi edennyt kommodori Jan Klenberg totesi puheessaan, että vuosina 1961–1976 jo ”yli 2000 johtavassa asemassa olevaa henkilöä on osallistunut kursseihin. Naisia on ollut noin 100 ja kansanedustajia nykyisestä eduskunnasta alun toistasataa.”

Kaiken kaikkiaan Maanpuolustuskursseilla on ollut elimellinen yhteys Suomen ulko- ja puolustuspolitiikan pitkään linjaan. Kun jo 1960-luvulla yhteiskunnassa esiintyi epäuskoa puolustusvoimien kyvystä suorittaa tehtäviään, keskustelua väritti vielä 1980-luvulla vastakkainasettelu maanpuolustukseen kielteisesti suhtautuvien piirien ja puolustushallinnon toimijoiden välillä⁵⁶. Rauhanliikkeet ja osa vasemmistosta kritisoivat maanpuolustusta ja Maanpuolustuskursseja militarismista. Argumenttina oli muun muassa se, että ydinsodan uhka oli ilmeinen ja että ydinsodassa alueellinen maanpuolustus ja asevelvollisuuteen perustuva armeija olisivat joka tapauksessa tarpeettomia. Puolustushallinnon toimijat puolestaan korostivat sitä, että tavanomaisten sotilaallisten konfliktien uhka ei ole väistynyt ydinsodan tieltä ja että alueellinen maanpuolustus, yleinen asevelvollisuus ja laaja reservi olisivat edelleen uskottavan maanpuolustuksen kulmakiviä. Puolustusvoimat kävi tätä keskustelua tilanteessa, jossa sen toimintaan osoitettu rahoitus oli jo pitkään ollut niukkaa.

Kuljettaessa kohti 1990-lukua orastava globaali talous ja lopulta Neuvostoliiton ja Varsovan liiton hajoaminen muuttivat maailman kaksinaapaista turvallisuuden asetelmaa. Suomen kansallinen turvallisuus tuli uudenlaisen pohdinnan alaiseksi. Vaikka Suomen liittymistä Euroopan Unionin jäseneksi vuonna 1995 aluksi perusteltiin taloudellisin argumentein, myös kansallinen turvallisuus oli keskeinen osa suomalaisten EU-jäsenyyden puolestapuhujien retoriikkaa⁵⁷. Suomessa turvallisuustoimijoiden muutoshalu käynnistyi eurooppalaisten hankkeiden kautta muun muassa puolustusvoimien helikopterihankintoina. Suomesta tuli osa EU:n itärajaa, jossa konkretisoituivat monet uudet uhat kuten järjestäytyneet rikollisuus, laitton maahanmuutto sekä ihmis- ja asekauppa. Kylmän sodan aikainen suljettu turvallisuusajattelu muuttui Suomessa ”avoimeksi turvallisuudeksi”, jossa korostetaan ulkoisten ja sisäisten uhkien vastavuoroisuutta. Perinteisten turvallisuustoimijoiden yhteistoimintaa on pyritty tehostamaan. Median avulla kansalaiset ja poliittinen johto valvovat yhä tarkemmin eri toimijoiden oikeutusta ja niille suunnattavia voimavaroja.⁵⁸

Konsensus näyttää kuitenkin säilyneen tärkeänä osana strategista turvallisuuskeskustelua Suomessa. Tämä tuli esille myös Ekholmin (2006) vaikuttavuuskyselyssä. Kun vastaajille asetettiin väitemuotoinen kysymys ”Kurssit ovat keskeinen osa suomalaista konsensusta”, 78 prosenttia vastaajista oli väitteen kanssa samaa mieltä. Alle 10 prosenttia vastaajista kiisti

⁵⁶ Ks. esim. Suomi ja Suominen (2008).

⁵⁷ Ks. esim. Antola ja Seppälä (2005).

⁵⁸ Ks. esim. Huhtinen ym. (2008).

väitteen. Ekholmin mukaan ”on jopa yllättävää, että konsensuspiirteen allekirjoittaa suurempi osa kylmän sodan jälkeen kurssin käyneistä kuin aikaisempien, konsensuksen kulta-ajan kurssien osallistujista. Ero tosin ei ole suuri.” Mielenkiintoinen asia on se, että kyselyssä miesten ja naisten välinen ero näyttää olleen merkittävä, sillä miehet (82%) olivat konsensuksen takana selvästi naisia (60%) enemmän.

Ekholm (2006) totesi vaikuttavuuskyselynsä perusteella, että ”muutosta suomalaisessa yhteiskunnassa kuvaa se, että kylmän sodan päättymisen jälkeisillä kursseilla voidaan puhua identiteettiajatukseen paluusta.” Hän esitti, että ”vaikka lähtötaso on korkea, puolet vastaajista (50%) ilmoittaa oman kansallistunteensa ja suomalaisen identiteettinsä vahvistuneen kurssin jälkeen vielä entisestään. Vastakkaista mieltä olevien osuus on olennaisesti pienempi (18%).” Samalla 81 prosenttia kurssin käyneistä oli sitä mieltä, että Suomen turvallisuusasema oli vuonna 2005 ”parempi kuin kertaakaan itsenäisyytemme aikana.”

Kaikesta huolimatta myös dissensus – yhteisymmärryksen haastamista – oli maanpuolustuskurssilaisten keskuudessa havaittavissa. Ekholmin (2006) mukaan ”neljä viidestä (80%) kurssin käyneistä vaikuttajista on sitä mieltä, että viime vuosina ulkopoliitiikkaamme on hoidettu hyvin. Runsas kuudennes on sitä mieltä, että hoito on ollut erittäin hyvää.” Ekholm kuitenkin totesi, että 26 prosenttia talouselämän ja 27 prosenttia puolustushallinnon edustajista arvosteli vastauksissaan ulkopoliitiikan hoitoa.

Julkisuus. Lopuksi on tärkeä tuoda esille se, että Maanpuolustuskurssit näyttävät alusti asti tasapainoilleen luottamuksellisuuden ja avoimuuden välillä. Jo 1960-luvulla pohdittiin sitä, että kurssien ”salaseuraisuutta” voi(sivat) epäillä erityisesti tiedotusvälineet ja poliittinen vasemmisto. Tämä liittyi myös laajempaan keskusteluun Suomen turvallisuudesta. Vuonna 1963 selostuksessa ”totaalisen maanpuolustuksen” kurssien opetustilaisuuksista todettiin muun muassa, että ”Puolustustaloudellisen Suunnittelukunnan toimintaa olisi nykyistä enemmän käsiteltävä julkisuudessa, jotta sen tarkoituksesta ja toiminnasta ei syntyisi väärää kuvaa jostakin salaperäisestä elimestä julkisuutta kaihtavine toimintoineen.”⁵⁹ Maanpuolustuskurssi-johtaja eversti O.J. Lehti puolestaan totesi 26. kurssin alkupuhuttelussa 13.11.1967:

”Mitään ylisalaista ei ole, mitään ei myöskään salata kurssilaisilta ohjelman puitteissa. Toivotaan, ettei luottamuksellisia asioita käsitellä luokan ulkopuolella, koska joukossa on paljon sellaisia asioita, joiden irrallinen esille tuominen saattaisi luoda väärinkäsityksiä tai tuottaa vahinkoa valtakunnalle ja maanpuolustukselle. Irralliset lauseet saattavat johtaa kurssin käymättömän kuulijan harhateille. ... Toivotaan, että kurssilaiset välttävätsä sisäpoliittisten asioiden kärjistämistä. Sovitaan, että kärjekkäät vastaesitykset ja havaitut epäkohdat tuodaan esille huumoria käyttäen. Pieni kilpailu on myös omiaan piristämään syksyisiä päiviä.”

Turvallisuuspolitiikan eri ulottuvuuksien ja osa-alueiden ”irralisen esille tuomisen” riskit kertovat osaltaan keskustelun monimutkaisuudesta. Eräät toimijat näyttävät myös pelänneen, että ”äärivasemmiston” edustajat vuotaisivat kursseilla käytyjen keskustelujen sisältöjä maan rajojen ulkopuolelle. Eversti Lehti toi kuitenkin myös avoimuuskysymyksen toisen puolen esille ensimmäisen jatkokurssin päätöspuheessaan 18.5.1967:

⁵⁹ Sotakorkeakoulu 459/5a.

”Pääasia on, että johtavat suomalaiset miehet täysin vapaaehtoisesti ja elämän ylikiireistä aikaansa uhraten kokoontuvat yhteiseen ’kansalaisten korkeakouluun’ keskustelemaan ja miettimään kysymyksiä valtakunnan turvallisuudesta, sillä ainoastaan tälle pohjalle voidaan rakentaa kestävää ja pysyvää. [...] On itsestään selvää, etteivät tietämättömät voi olla kiinnostuneita turvallisuuskysymyksistä eivätkä myös työtä vailla olevat maanpuolustuksesta. Monet syytökset nuorissa ihanteettomuudesta maan turvallisuuskysymyksissä voidaan myös heittää vanhemman polven niskoille.”

Tiedotusvälineiden⁶⁰ suhtautuminen maanpuolustukseen oli Maanpuolustuskursseilla jatkuvasti esillä. Suhteet suomalaisiin tiedotusvälineisiin korostuivat, vaikka myös ”*ulkomaisten tietotoimistojen*” keskeistä roolia erityisesti Suomea uhkaavissa kriisitilanteissa pohdittiin. Asiantuntija-alustuksia käytettiin: lehdistön asemasta turvallisuuspoliittisessa keskustelussa alusti esimerkiksi 31. kurssilla Helsingin Sanomien päätoimittaja Heikki Tikkanen. Kokonaisvaltaisen maanpuolustuksen ajatuksen läpivieminen julkisuudessa oli kurssien yhteydessä erityinen haaste:

”Lehdistö saa liian vähän käytettäväkseen kansanomaisia esityksiä meidän maanpuolustuksemme. Kansassa elää varsin voimallisena käsitys, että maanpuolustus on puhtaasti sotilaallinen kysymys. Esiintyy myös varsin yleisesti käsityksiä, että ydintaisteluvälineiden aikakaudella maanpuolustusmahdollisuudet ovat olemattomat. Olisi pyrittävä entistä enemmän korostamaan maanpuolustuksemme itsepuolustuksellista motiivia.”⁶¹

Ajatus valistuksesta ja sen voimasta näyttää eläneen voimakkaana Maanpuolustuskurssien yhteydessä. Päivälehdistä Uusi Suomi toteutti erityisen maanpuolustusmyönteistä linjaa, kuten seuraavista, Maanpuolustuskurssien avajaisia käsittelevistä otsikoista voi päätellä: ”*Maanpuolustuksen päämääränä on kansakunnan olemassaolon ja vapauden turvaaminen*” (7.11.1961), ”*Puolueettomuspolitiikka asettaa suuret vaatimukset puolustusvoimille*” (13.11.1962), ”*Maanpuolustuksesta huolehtiminen on kansan vastuuntunnon ilmaus*” (12.2.1963), ”*Maanpuolustukseen tarvitaan kaikkien suomalaisten työtä*” (8.10.1963) ja ”*Maanpuolustus on rauhan ja rakentamisen varmistamista*” (11.2.1964).

Suomen turvallisuutta koskevan strategisen keskustelun julkisuus on ikuisuuskyseminen. Tutkivat journalistit ovat arvostelleet keskustelun salamyhkäisyyttä sekä sitä, että erilaiset siihen liittyvät aineistot on julistettu salaisiksi. Myös keskustelussa käytetty kieli on saanut osansa. Toimittaja Olli Ainola kirjoitti: ”*turvallisuuspolitiikassa on paras puhua peitellysti ja verhoten kuin suoraan ja täsmällisesti. Turvallisuusslangia on sen vuoksi pilkallisesti verrattu munkkilatinaan tai liturgiaan. Salamyhkäinen puhetapa on klassinen vallankäytön väline, mutta myös karua perintöä sodanjälkeiseltä ajalta.*”⁶²

”Salaseuraisuuden” rinnalla Maanpuolustuskurssit ovat kantaneet myös elitismin leimaa. Koska kurssille on alusta lähtien kutsuttu vain valikoitu joukko suomalaisen yhteiskunnan vaikuttajia, elitismi on ollut sisäänrakennettuna kurssitoimintaan. Vuosien saatossa kurssikutsusta on monissa piireissä jopa tullut haluttu kunnianosoitus. Kieltäytymisiä on kai-

⁶⁰ Suomalaisen talousjournalismin historiasta kylmän sodan aikana ks. esim. Mikkonen (1997) ja Ainamo ym. (2006).

⁶¹ Sotakorkeakoulu 1047/5a.

⁶² Yleisradion MOT-arkistosta löytyy toimittaja Olli Ainolan teksti ”*Solmiosotilaiden salaiset keskustelut*”, joka on alun perin julkaistu ruotsiksi Hufvudstadsbladetissa 7.4.2002. [<http://lotta.yle.fi/motweb.nsf/sivut/ohjelma?opendocument&pageid=Content8E7EB>; 28.11.2008]

ken kaikkiaan vuosien varrella ollut suhteellisen vähän. ”Salaseuraisuuteen” liittyen Peter Ekholm (2006) esitti vaikuttavuuskyselyssään väitteen ”*Kurssin käyneet muodostavat ikään kuin sanattoman salaliiton, jossa kukin kurssi on oma ’loosinsa’*”. On mielenkiintoista havaita, että Ekholmin mukaan väite jakoi vastaajat kolmeen ryhmään: ”*suurin ryhmä (42%) torjuu ajatuksen salaliittolaisuudesta. Enemmistöä he eivät kuitenkaan muodosta. Toiseksi suurin vastaajaryhmä (32%) allekirjoittaa väitteen ja kolmas ryhmä, kohtuullisen suuri sekin (27%) ei osaa sanoa.*”

Lopuksi

Olemme tässä kirjoituksessa tarkastelleet valtakunnallisia Maanpuolustuskursseja suomalaisen yhteiskunnan eri alojen vaikuttajien yhteisenä foorumina, jossa tarjoutuu mahdollisuuksia strategiselle keskustelulle erilaisten institutionaalisten raja-aitojen yli. Olemme tutkimushankkeessamme ottaneet strategiaan diskursiivisen näkökulman. Oletuksemme mukaan Maanpuolustuskursseilla eri instituutioiden toimijat kuten poliittikot, yritysjohdajat ja upseerit tuottavat yhdessä strategiadiskurssia – ja tämä diskurssi tuottaa samalla omalta osaltaan todellisuutta kansallista turvallisuutta koskien.

Näyttää siltä, että Maanpuolustuskurssit ovat vakiinnuttaneet asemansa osana suomalaisen yhteiskunnan kokonaisvaltaista ja strategista keskustelua kansallisesta turvallisuudesta. Alustavan arkistoaineistojen analyysimme pohjalta voidaan todeta, että kurseja – ja niiden menestystä – on luonnehtinut strategisen keskustelun näkökulmasta katsoen ainakin seuraavat keskeiset tekijät.

Kokonaisvaltaisuus. Maanpuolustuskurssien periaatteena on alusta asti ollut ”totaalisuus” eli maanpuolustuksen ymmärtäminen kokonaisuutena, joka voi toimia ainoastaan eri instituutioiden ja toimijoiden koordinoitun yhteistyön avulla. Se, kuinka paljon tätä periaatetta eri toimijat ovat vuosien varrella haastaneet ja kyseenalaistaneet, jää tutkittavaksi hankkeemme seuraavissa vaiheissa.

Maanpuolustushenki. Henkiseen maanpuolustukseen on kursseilla kiinnitetty alusta lähtien erityistä huomiota. Modernin suomalaisen maanpuolustuksen määrittäminen nojaa laajaan yhteisymmärryksen sen tarpeesta ja erityisistä muodoista kuten yleisestä asevelvollisuudesta. Maanpuolustushenki on kuitenkin vaikeaselkoinen käsite, jonka eri ulottuvuuksien ymmärtämiseen keskitymme tutkimustyön seuraavissa vaiheissa.

Laaja yhteiskunnallinen pohja. Poliittisen vasemmiston ja tiedotusvälineiden edustajien ottaminen mukaan kurssitoimintaan ja strategiseen turvallisuuskeskusteluun jo 1960-luvulla näyttää olleen toiminnan vaikuttavuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää. Kokonaisvaltaisen keskustelun ulkopuolelle ei voi jatkuvasti ja järjestelmällisesti jättää tiettyjen kansalaispiirien edustajia. Ristiriidat ja jännitteet turvallisuuskeskustelun määrittämisessä ja muotoutumisessa kuitenkin tulevat olemaan tutkimuksemme seuraavissa vaiheissa keskeinen aihe, samoin strategisten keskustelujen siirtymät eri foorumeiden välillä.

Taloudellinen maanpuolustus. Elinkeinoelämän edustajien aktiivinen osallistuminen Maanpuolustuskursseille on alusta asti tuonut luontevasti esille turvallisuuden ja kokonaismaanpuolustuksen taloudellista ulottuvuutta. Talouden merkitys näyttää 1980-luvulta lähtien kasvaneen turvallisuuskysymyksissä entisestään. Julkisen hallinnon ja yksityisten yritysten toimijoiden välinen yhteistyö on nykyisin keskeinen osa Suomen huoltovarmuutta ja kansallista turvallisuutta. Tulemme tutkimustyömme seuraavissa vaiheissa keskittymään tämän yhteistyön eri osa-alueiden parempaan ymmärtämiseen koskien muun muassa erilaisten strategiakäsitysten siirtymistä yksityiseltä julkiselle sektorille.

Konsensus. Maanpuolustuskursseja on tarkasteltava osana laajempaa Suomen yhteiskunnallista kehystä ja sen muuttumista. Vuoteen 1991 asti keskeinen osa tuota kehystä oli Suomen suhde Neuvostoliittoon sekä yhteisymmärrys Suomen turvallisuuspolitiikasta, jonka keskeiset osa-alueet olivat ulkopoliittikka ja maanpuolustus. Neuvostoliiton hajottua turvallisuuskeskustelun kehys muuttui. Konsensus-käsitteellä näyttää kuitenkin edelleen olevan Suomessa elinvoimaa. Tutkimustyömme seuraavissa vaiheissa tulee tarkastelun kohteeksi kuitenkin myös dissensus eli jännitteet ja ristiriidat sekä eri aikoina esitetyt vaihtoehdot strategiset ajatukset Suomen turvallisuudesta.

Julkisuus. Tasapainottelu luottamuksellisuuden ja avoimuuden välillä näyttää alusta asti määrittäneen maanpuolustuskurssitoimintaa. Strategisen turvallisuuskeskustelun viestinnällinen ulottuvuus sekä eri tiedotusvälineiden roolit keskustelun myötäilemisessä ja haastamisessa eri aikoina tulevat olemaan tutkimustyömme seuraavissa vaiheissa keskeinen tarkastelun kohde.

Haluamme lopuksi vielä tuoda esille sen, että tässä raportissa esitetyt ajatukset ovat alustavia. Tutkimushankkeemme jatkuu keväällä 2009 haastatteluiden muodossa. Haastatteleminen Maanpuolustuskurssien suunnittelijoita, kouluttajia ja osallistujia. Kuuntelemme heidän näkemyksiään ja tulkintojaan kurssien sisällöistä, toteutustavoista ja vaikutuksista. Samalla arkistoaineistojen analyysi jatkuu. Tutustumme arkistomateriaalien lisäksi muun muassa eri toimijoiden omaelämäkerrallisiin teoksiin, ja perehdymme professori Laura Kolben tulevaan historiikkiin Maanpuolustuskursseista. Tutkimustyömme tulee ulottumaan kurssien lisäksi myös muihin foorumeihin, joissa strategista keskustelua Suomen kansallisesta turvallisuudesta on toisen maailmansodan jälkeen käyty. Näin pureudumme lopulta myös strategiseen johtamiseen suomalaisessa yhteiskunnassa.

Lähteet

- Ainamo, Antti ja Tienari, Janne** (2002) The Rise and Fall of a Local Version of Management Consulting in Finland. In *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Eds. Matthias Kipping and Lars Engwall, 70–87. Oxford: Oxford University Press.
- Ainamo, Antti, Tienari, Janne ja Vaara, Eero** (2006) Between West and East: A Social History of Business Journalism in Cold War Finland. *Human Relations*, 59: 611–636.
- Antola, Esko ja Seppälä, Kaapo** (2005) *Uusi lähestymistapa huoltovarmuuteen*. Helsinki: Puolustustaloudellinen suunnittelukunta ja Huoltovarmuuskeskus.
- Burgelman, Robert A.** (1994) Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments. *Administrative Science Quarterly*, 39: 24–56.
- Chandler, Alfred D. Jr.** (1962) *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Ekholm, Peter** (2006) *Ymmärrystä yli rajojen: Valtakunnallisten maanpuolustuskurssien vaikuttavuus*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Strategian laitos Julkaisusarja 2, No 32.
- Hambrick, Donald C. ja Chen, Ming-Yer** (2008) New Academic Fields as Admittance-Seeking Social Movements: The Case of Strategic Management. *Academy of Management Review*, 33: 32–54.
- Huhtinen, Aki-Mauri, Tainio, Risto ja Tienari, Janne** (2008) Ulkomaisen omistuksen ja kansallisen turvallisuuden välinen muuttuva suhde: esimerkkinä Suomi. *Kosmopolis* 3/2008.
- Jakobson, Max** (1980) *Veteen piirretty viiva. Havaintoja ja muistiinpanoja vuosilta 1953–1965*. Keuruu: Otava.
- Jakobson, Max** (2000) *Väkivallan vuosisata*. Helsinki: Otava.
- Kananen, Ilkka** (2007) Taloudellisen puolustusvalmiuden kehittäminen – puolustustaloudellisen suunnittelukunnan uudelleenorganisointia. *Viestimies* 3/2007, 21–24.
- Katzenstein, Peter J.** (1985) *Small States in World Markets: Industrial Policy in Europe*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Knights, David ja Morgan, Glenn** (1991) Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*, 12: 251–273.

Kohva, Matti ja Hautamäki, Jussi (1992) *Berliinin kriisistä Maastrichtin sopimukseen. Muistiinmerkittyä Maanpuolustuskurssien- ja yhdistyksen 30-vuotistaipaleelta 1961–1991*. Jyväskylä: Gummerus.

Laaksonen, Marko [ilmestyy] Merkillinen strategia. Puolustushallinnon strategian semiootinen tarkastelu. Väitöskirjakäsikirjoitus, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos.

Laine, Markus and Peltonen, Lasse (2000) Sodasta politiikkaan – Tampereen aseveliakseli ja paikallisen hallintatavan sukupolviulottuvuus. *Sosiologia* 4/2000, 306–320.

Mantere, Saku, Tienari, Janne, Vaara, Eero ja Välikangas, Liisa (2008) Strategia ajatteluna ja puheena: kehys strategiselle uudistumiselle. Teoksessa *Organisaatiot muutoksessa*, toim. Pekka Kuusela ja Matti Kuittinen. Kuopio: UNIpress: 171–191.

Markkanen, L. (2006) Ulkoistamiskehitys voi heikentää huoltovarmuutta. *Ruotuväki* 1/2006, 3.

Mikkonen, Antti (1998) *Rahavallan rakkikoirat: Tositarinoita talousjournalismista*. Porvoo: WSOY.

Mintzberg, Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning. Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: Free Press.

Mintzberg, Henry ja Quinn, James Brian (1995) *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases. 3rd Edition*. Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Oakes, L., Townley, B. ja Cooper, D. (1998) Business Planning as Pedagogy: Language and Control in a Changing Institutional Field. *Administrative Science Quarterly*, 43: 257–292.

Patomäki, Heikki (2007) *Uusliberalismi Suomessa. Lyhyt historia ja tulevaisuuden vaihtoehdot*. Helsinki: WSOY.

Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

PTS (2005) *Tiedonkäsitteilypalveluiden keskittymisen vaikutus huoltovarmuuteen*. Puolustustaloudellisen suunnittelukunnan tietoyhteiskuntasektorin tietotekniikkapoolin julkaisu 1/2005.

Seidl, David (2007) General Strategy Concepts and the Ecology of Strategy Discourses: A Systemic-Discursive Perspective. *Organization Studies*, 28: 197–218

Shrivastava, Paul (1986) Is Strategic Management Ideological? *Journal of Management*, 12: 363–377.

Suomi, Juhani ja Suominen, Pertti (2008) *Jaakko Valtanen – tammenlelväkenraali*. Helsinki: Otava.

Tainio, Risto, Pohjola, Matti and Lilja, Kari (1999) Economic Performance of Finland After the Second World War: From Success to Failure. Teoksessa *National Capitalisms, Global Competition and Economic Performance*, toim. Sigrid Quack, Glenn Morgan and Richard Whitley. Berliini: De Gruyter.

Virtanen, Matti (2001) *Fennomanian perilliset. Poliittiset traditiot ja sukupolvien dynamiikka*. Helsinki: SKS.

Whittington, Richard (2006) Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27: 613–634.

Whittington, Richard, Jarzabkowski, Paula, Mayer, Michael, Mounoud, Eleanor, Nahapiet, Janine, ja Rouleau, Linda (2003) Taking Strategy Seriously. Responsibility and Reform for an Important Social Practice. *Journal of Management Inquiry*, 12: 396–409.

Arkistolähteet

Maanpuolustusopetuksen neuvottelukunta 21.12.1964

Pöytäkirja Maanpuolustusopetuksen neuvottelukunnan kokouksesta Sotakorkeakoulussa 21.12.1964.

Pääsikunta 655/Koultsto/5a4

Asia: totaalisen maanpuolustuksen opetustilaisuus, Helsinki 17.2.1961.

Sotakorkeakoulu 538/5p

Selostus totaalisen maanpuolustuksen ensimmäisestä kurssista 17.4.–6.5.1961, Helsinki 31.5.1961.

Sotakorkeakoulu 1015/5

Selostus totaalisen maanpuolustuksen opetustilaisuudesta 2/61 Sotakorkeakoulussa 6.11.–25.11.1961, Helsinki 16.12.1961.

Sotakorkeakoulu 361/5a

Selostus totaalisen maanpuolustuksen opetustilaisuuksista 1/62 ja 2/62, Helsinki 29.5.1962.

Sotakorkeakoulu 1047/5a

Selostus totaalisen maanpuolustuksen opetustilaisuuksista 3/62 ja 4/62, Helsinki 28.12.1962.

Sotakorkeakoulu 459/5a

Selostus totaalisen maanpuolustuksen opetustilaisuuksista 1/63 ja 2/63, Helsinki 20.5.1963.

Sotakorkeakoulu 1107/5a

Selostus totaalisen maanpuolustuksen opetustilaisuuksista 3/63 ja 4/63, Helsinki 20.12.1963.

Sotakorkeakoulu 1116/5a

Selostus totaalisen maanpuolustuksen opetustilaisuuksista 3/64 ja 4/64, Helsinki 15.12.1964.

Sotakorkeakoulu 461/5a

Selostus maanpuolustuskursseista 1/65 ja 2/65, Helsinki 18.5.1965.

Sotakorkeakoulu 1085/5a

Selostus maanpuolustuskursseista 3/65 ja 4/65, Helsinki 28.12.1965.

Sotakorkeakoulu 541/5a

Selostus maanpuolustuskursseista 1/66 ja 2/66, Helsinki 23.5.1966.

Sotakorkeakoulu 1232/5a

Kertomus 21. ja 22. maanpuolustuskursseista (3/66 ja 4/66), 20.12.1966.

Sotakorkeakoulu, 27. Maanpuolustuskurssi (1/68)

Sotakorkeakoulu / Eversti V. Tervasmäki, 27. Maanpuolustuskurssi (1/68), Soveltavan harjoituksen järjestelykysymyksiä (havaintovälineinä viikko-ohjelma ja työryhmäjakoluettelo), Helsinki 23.1.1968.

HELSINKI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF STRATEGY AND INTERNATIONAL BUSINESS

Institutions, Corporate Governance and Competitive Advantage: Case Russia

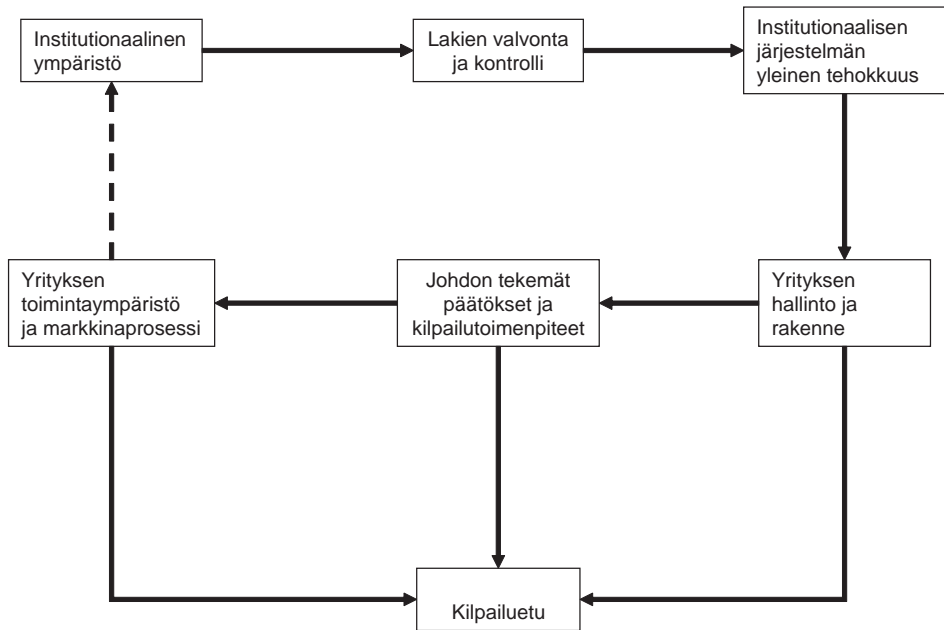
Lassi Katavisto, Juha-Antti Lamberg

Instituutiot, yrityksen hallinto ja kilpailuetu: Tapaus Venäjä

Suomenkielinen tiivistelmä

Raportin tavoitteena oli analysoida venäläisten suuryritysten strategista johtamista kilpailuedun näkökulmasta. Sodassa ja politiikassa strategialla on perinteisesti tarkoitettu yksittäisten taistelujen ja tapahtumien välistä linkkiä. Tapahtumisella pitää siis olla jokin suunta ja johdonmukaisuus. Liiketoiminnassa tavoitteet ovat erilaisia, mutta samat peruslainsäädännöt vallitsevat: johdonmukaisesti käyttäytyvät ja johonkin päämäärään tähtäävät yritykset yleensä menestyvät. Strateginen johtaminen tähtää loogisesti mahdollisimman tehokkaaseen etenemiseen tilasta X tilaan Y.

Kilpailuetu on käsite, jolla tarkoitetaan yrityksen suhteellista etua verrattuna kilpailijoihin. Kilpailuetu liittyy siis sekä yrityksen omaan osaamiseen, rakenteisiin ja prosesseihin että näiden ominaisuuksien suhteeseen vallitsevaan kilpailutilanteeseen. Kysymys strategisesta johtamisesta kilpailuedun lähteenä on siis lähtökohtaisesti moniulotteinen ja vaikeasti irrottavissa yrityksen rakenteellisesta arkkitehtuurista, hallintojärjestelmästä ja laajasti ottaen yrityksen ulkoisesta ympäristöstä, joka sisältää sekä markkinaprosessin (paikan ja ajan, missä yritykset tarjoavat tuotteitaan asiakkaille) että institutionaalisen ympäristön. Kuvio 1 hahmottaa tätä systeemistä kokonaisuutta, joka muodostaa raportin käsitteellisen viitekehyksen ja logiikan:



Kuvio 1: Käsitteellinen viitekehys

Viitekehysten taustalla on oletus institutionaalisen ympäristön voimakkaasta vaikutuksesta yrityksen hallintoon ja rakenteeseen ja sen myötä strategiseen johtamiseen eli kiteytetysti johdon tekemiin päätöksiin ja realisoituihin kilpailutoimenpiteisiin. Keskeinen viesti on, että yrityksen toiminta ja rakenne on sidoksissa ympäröivään järjestelmään ja historiallisiin prosesseihin ja siten vaikeasti irrotettavissa kontekstistaan. Toisin sanoen: yritys on sekä ympäröivän institutionaalisen ympäristönsä että markkinaprosessin summa.

Raportti liittyy läheisesti uuden institutionaalisen talousteorian traditioon ja erityisesti Douglass C. Northin käsitykselle instituutioiden vaikutuksesta organisaatioiden (siis myös yritysten toimintaan) toimintaan.

Northille instituutiot tarkoittavat yhteiskunnan pelisääntöjä eli dokumentoituja ja epävirallisia sääntöjä, jotka pitkälti määrittävät mikä on mahdollista ja mikä on taloudellisesti järkevää. Esimerkiksi venäläisten suuryritysten taipumus voimakkaasti hierarkkisiin järjestelmiin ja monialaiseen liiketoimintaan voidaan johtaa suoraan venäläisen institutionaalisen ympäristön ominaispiirteisiin, jotka eivät mahdollista toisista organisaatioista riippuvaista liiketoimintaa.

Northin instituutioiden toimintaa käsittelevä teoria perustuu julkisen valinnan teorialle ja liiketoimintakustannusten teorialle. Northin keskeinen kritiikki suuntautuu julkisen valinnan peruslähtökohtaa, hyödyn maksimointia vastaan. Northin mielestä rationaalisuus ja pelkkä markkinamekanismi ei riitä selittämään talouden kehitystä. North selittää liiketoimintakustannusten avulla (transaction costs), miten yritykset organisoivat toimintansa. Hänen mukaansa vallitseva normisto määrittelee yksityisen sektorin vaikutusmahdollisuudet ja myös organisatorisen viitekehksen. Yritykset toimivat tavalla, joka parantaa niiden toi-

mintaedellytyksiä. Institutionaalinen muutos (esimerkiksi lainsäädännössä, tullipolitiikassa tai epävirallisissa normeissa tapahtuvat muutokset) muuttaa yritysten hyötyodotuksia ja samalla preferenssejä. Northin mukaan yritys esimerkiksi investoi poliittiseen toimintaan, jos tuotto-odotus on tarpeeksi korkea. Toisaalta organisaatioiden toiminta aiheuttaa muutoksia instituutioissa samalla tapaa kuin ajatellaan, että eturyhmien ylivoiton tavoittelu (rent seeking) vaikuttaa julkishyödykkeiden tuotantoon.

Suurin ero perinteisen talousteorian ja Northin lähtökohdissa on liiketoiminnan kustannuksissa. Esimerkiksi Mancur Olson kritisoi eturyhmien oletettua negatiivista vaikutusta talouskasvuun, mutta ei spesifioi konkreettisia syitä tähän kehitykseen. Hän puhuu esimerkiksi ”tehottomasta byrokratiasta” tai tuotannontekijöiden väärästä kohdentamisesta. North lähestyy ongelmaa liiketoiminnan kustannusten näkökulmasta. Tällaisia kustannuksia syntyy tuotannon tai palvelujen välittämisestä. ”Ne ovat taloudellisen järjestelmän kitkaa.”

Liiketoiminnan kustannuksia syntyy esimerkiksi sopimusten solmimisesta tai vaikkapa uusien markkinoiden etsimisestä. Kustannukset ovat korkeita epävarmoissa ja epävakaisissa oloissa. Hyvä esimerkki on keskiaikainen ulkomaankauppa, jota häitäsivät merirosvot, epäluottamus ja heikot ylätason organisaatiot. Yksittäiset yritykset pyrkivät vähentämään omia liiketoiminnan kustannuksiaan ja vastaavasti valtion tulisi kyetä luomaan instituutioita, jotka vähentävät ko. kustannuksia koko yhteiskunnassa.

North on pyrkinyt analysoimaan maailman talouskehitystä liiketoiminnan näkökulmasta. Tärkeimpiä väitteitä ovat mm. liikesuhteiden muuttuminen henkilökohtaisista (personal) ei-henkilökohtaisiksi (impersonal) ja liiketoiminnan kustannusten muuttuminen: erilaiset mittayksiköt kasvattivat liiketoiminnan kustannuksia vanhoina aikoina, kun taas esimerkiksi 1930-luvulla kustannuksia syntyi monimutkaisten sopimusjärjestelmien takia.

Northin johtopäätös liiketoiminnan kustannuksista on periaatteessa sama kuin poliittisilla taloustieteilijöillä, mutta eksaktimmin määriteltynä: tehottomat instituutiot kasvattavat liiketoiminnan kustannuksia ja haittaavat talouden toimintaa. North käyttää esimerkkinä entisiä Itä-Euroopan maita, joissa sekavat omistusoikeusjärjestelmät ovat hidastaneet liiketoiminnan ”normalisoitumista” valtiososialismin jälkeen. Liiketoiminnan kustannuksia on erittäin vaikea mitata. On kuitenkin tärkeää, että niiden olemassaolo otetaan huomioon ja yritetään esittää edes karkeita arvioita ko. kustannusten kehityksestä.

Raportissa identifoidaan venäläisen toimintaympäristön ominaispiirteitä uuden institutionaalisen teorian näkökulmasta. Johtopäätöksenä esitetään, että venäläistä toimintaympäristöä ei niinkään luonnehdi kirjoitettujen lakien huonous tai epäselvyys vaan ennemmin lainvoimaisuuden ongelmat ja siitä johtuvat epäselvyydet ja uhkat yritysten toiminnalle. Lisäksi Venäjän epäviralliset tai paremminkin kirjoittamattomat säännöt vahvistavat huonon lainvoimaisuuden vaikutuksia.

Raportissa osoitetaan, että Venäjän institutionaalisen ympäristön ominaispiirteet heijastuvat suoraan suurten yritysten hallintoon ja rakenteeseen. Suurille yrityksille, esimerkiksi Gazpromille, tyypillisiä piirteitä ovat monialaisuus, hierarkia, epäselvät omistus- ja valtasuhteet sekä toiminannan läpinäkymättömyys. Monialaisuus on järkevää tilanteessa, jossa sopimuskumppaneihin on vaikeaa tai epäjärkevää luottaa (palkattu siivooja on luotettavampi ja helpommin kontrolloitavissa kuin sopimus siivousyrityksen kanssa); hierarkia mahdollistaa työntekijöiden kontrollin paremmin kuin taloudellisiin motiiveihin perustuvat länsimaiset rakennemallit (käskeminen on varmempaa kuin työntekijöiden välisen kilpailun ja innovatiivisuuden salliminen); epäselvät valta- ja sopimussuhteet sekä toiminnan läpinäkymättömyys taas suojaavat yrityksen johtoa ulkopuoliselta tarkkailulta ja vallankäytöltä ja mahdollistaa toiminnan epäselvissäkin sopimusjärjestelmissä.

Institutionaalinen ympäristö siis pitkälti sanelee, millaisia hallinnollisia ja rakenteellisia ratkaisuja yritysten on järkevää omaksua. Nämä ratkaisut taas oleellisesti ohjaavat strategista johtamista ja toimintaa. Esimerkiksi Gazpromin taloudelliset tavoitteet ovat erittäin matalalla tasolla verrattuna länsimaisiin kilpailijoihin. Monialaisen yrityksen tavoite ei olekaan toimia taloudellisesti tehokkaalla tavalla vaan suojata yrityksen ydintoimintoja markkina-prosessin vaikutukselta; ennen kaikkea kilpailulta.

Onko venäläisessä strategisessa johtamisessa sitten mahdollisuuksia kilpailuetuun? Länsimaisen markkinalähtöisen kilpailun näkökulmasta vastaus on ei. Suhteessa muihin vastaaviin yrityksiin, joiden päätehtävä ei ole markkina-arvon maksimointi (esimerkiksi Gazpromin strateginen tavoite on yhtäältä selviytyminen ja toisaalta Venäjän energiajärjestelmän ylläpito) vastaus voi olla myös myönteinen.

Raportin keskeinen viesti on, että kilpailuetua ei voi irrottaa kontekstista, jossa yritykset toimivat: kun säännöt ovat erilaiset ovat myös tulevat poikkeuksellisia. Raportti tarjoaa myös kaksi vaihtoehtoista skenaariota liittyen venäläisten yritysten hallintoon ja strategiseen johtamiseen. Ensimmäinen vaihtoehto on Venäjän hidas 'globalisaatio', jolloin myös yritykset joutuvat sopeuttamaan toimintaansa kansainvälisten sijoittajien vaateisiin. Toinen vaihtoehto on länsimaisen järjestelmän hajoaminen, jolloin yksinkertaisempaan toimintaympäristöön optimoidut venäläiset järjestelmät voivat olla kilpailukykyisiä – kehittymättömät järjestelmät ovat vähemmän haavoittuvia kuin tehokkaat, markkinamekanismiin perustuvat järjestelmät.

Institutions, Corporate Governance and Competitive Advantage: Case Russia

Abstract

The emergence and formation of firm-specific governance structures is usually seen as a black box in the existing literature – it is not explained why certain structures emerge. Building on new institutional economics, we address the state of external governance mechanisms in Russia – the legal system, law enforcement and national culture – and examine their impact on the internal governance mechanisms – ownership structure and board composition. The form of industrial organization typical of Russia is analyzed and three broad conclusions concerning these matters are drawn. We find that the external governance mechanisms providing security to investors are weak and that the internal mechanisms, shaped by the institutional environment, are not likely to substitute for this deficiency. We identify the institutions enforcing the law being the key reform item.

1. Introduction

Nobel Laureate Paul Krugman (2000) has famously reminded that nations are not firms. That is, geographical, cultural and other permanent or semi-permanent factors create strong inertia in country level evolution whereas firms are much more flexible in their activities. Most importantly, firms' performance may be measured by their economic performance whereas geographically located nations largely exist despite their activities and their consequences. This fundamental distinction does not mean that nations or rather national environment (in terms of laws, culture, habits etc.) do not affect firm level behavior. On the contrary, management and economics literatures offer a wealth of evidence of the ways how the national background of firms affect their strategy. The thesis of this report is, however, that this link is far from a simple linear causal relationship. In order to understand the sources of firm behavior and possible competitive advantage we need to unbundle a causal triangle that includes the features of the national environment (here Russia), firm level governance structures and finally firm strategy.

As institutional theorists have argued since the 1930s, neoclassical economic theory with assumptions of perfect markets and symmetric information among the organizations is unrealistic and incapable of explaining the phenomena in the real world. On the contrary, new institutional economics emphasize the role of institutions which affect the business transactions that result from running the business: costs of finding partners, contracting, and enforcing the contracts, to name but a few (North 1994). According to North, costs of transacting significantly impact on the organizations and play a crucial role in emergence of institutions. Costs of transacting are substantial for the organizations. Williamson's (1991) basic argument is that organizations organize their business activities in such a way that minimizes the costs of transacting. Importantly, the cultural context has an effect on how

the business is organized within companies, i.e. how the corporate governance structures within companies are formed (Aguilera and Jackson 2003).

Most research in the field links the corporate governance structures with the market value (Black 2001, Black *et al.* 2006, Goriaev and Zabortkin 2006) or investment attractiveness of a company (McKinsey & Company 2002). Significant efforts have been put also to connect the origin of legal system and legal environment to the protection that it provides to investors (e.g. La Porta *et al.* 1998, Pistor *et al.* 2000). However, the formation of firm-specific structures – structures that in turn affect firm performance – is widely ignored and most often seen as a black box: existing literature does not explain *why* certain structures emerge. This study aims to bridge this gap by providing a framework that is used to analyze the formation and dynamics of internal, firm-level governance structures driven by the institutional environment.

After the collapse of Soviet Union in 1991, Russia has taken its initial steps in the market economy. Due to its enormous size and vast natural resources, for example, it provides limitless business opportunities yet with serious uncertainty and ambiguity. The privatization process was plagued with violations, and even today weak regulatory system and ambiguous national culture result in a very different business culture compared with that of Western countries.

The approach for the study is based on the new institutional economics. Especially, we are interested in the components of institutional environment, i.e. formal and informal constraints, and their enforcement characteristics. According to North (1990), organizations reflect opportunities provided by the institutional matrix. In this spirit, the basic mission of the report is to identify the institutional and firm level characteristics and make tangible the causal relationship between the Russian institutional environment and firm level organizing.

Following a number of earlier studies, we find that the Russian environment provides bounded protection to investors. First, based on law on the books, the shareholder rights are rather protective whereas the creditor rights provide only little protection. However, more than law on the books in Russia the enforcement characteristics are weak, which outweighs the effect of formal constraints and results in poor investor protection in general. Second, Russian national culture can be described with characteristics such as importance of personal relations and networks, lack of trust outside personal relationships, tendency to circumvent laws and directives and stagnation to old customs and habits. As the enforcement is weak, these characteristics increase their relative importance in affecting the governance structures within companies.

Based on institutional environment described above, we analyze its impact on three central governance structures: form of organization, ownership structure, and board composition. Our literature research clearly implicates that the form of organization typical of Russia is hierarchy. It features inefficient contract law, weak incentive intensity, strong administrative

controls, and strong cooperative adaptation. The ownership structures are characterized by high concentration of both shareholders and creditors. The owners are likely to hold controlling stakes in the companies, and insider ownership is likely to be significant. However, this is partly because of the historical background and privatization process of the country. The Russian boards of directors are likely to be composed of a relatively small number of directors, and only minority of the directors on board are likely to be outsiders. The positions of the CEO and board chairperson are not necessarily separated: even though this is formally prohibited by the Russian Federal law, informal CEO duality still occasionally takes place.

This paper makes a number of important contributions. First, it addresses the state of institutional environment in Russia from multiple angles, synthesizing the overall effect of different components. Second, it analyzes the effect of aforementioned components on a several internal governance structures. In sum, it increases the understanding on the relationship and mechanisms between internal and external governance structures.

2. Theoretical Background

2.1 Conceptual Framework

The conceptual framework is presented in Figure 1.

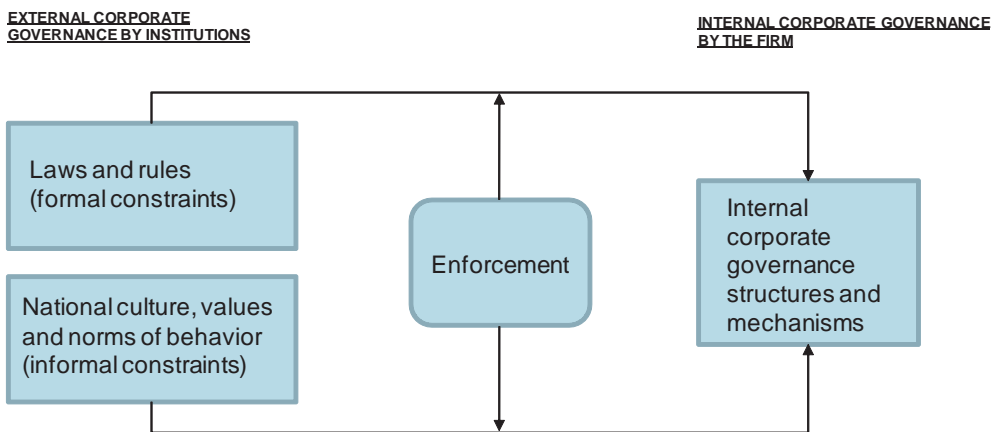


Figure 1: Conceptual framework for the study

The underlying logic behind the framework is that the institutions, i.e. formal and informal constraints, and their enforcement characteristics, are the basic determinants of how corporate governance structures within a firm are ultimately shaped. Next, we identify the relevant attributes behind institutions, and then the attributes that make a difference in firm-level corporate governance. Consequently, we establish the relationship between the sets of attributes, reasoning the causes and mechanisms on how and why the institutional attributes induce change in corporate governance structures of a company.

2.2 New Institutional Economics

North (1994) defines institutions as “humanly devised constraints that structure human interaction”. He divides them into two distinct categories on which we build our own theoretical framework: formal constraints consist of the written law, i.e. the constitution, laws and property rights. Informal constraints are connected to culture and include norms of behavior, values and conventions, for example. According to North, together with their enforcement characteristics they define the incentive structure of societies and specifically economies. The purpose of institutions is to create order and reduce uncertainty in exchange. Transacting takes substantial resources, especially in the context of self-interested behavior of individuals and asymmetric information. Thus, transaction costs are the function of institutions and effectiveness of enforcement.

The key issue here is the interaction between institutions and organizations, and the impact of resulting transaction costs on economic activities. The concept of transaction costs was first introduced by Coase (1937) who justified why the transaction costs – the costs of running the business – are often substantial. Following his early work, Coase (1960) made the crucial connection between institutions, transaction costs and neoclassical theory. He argues that efficient markets are possible only when it is costless to transact. The institutional and informational requirements for achieving such efficient markets are harsh: the players must have objectives, and know the best way for achieving them.

Contrary to the neoclassical theory, new institutional economics emphasizes the dynamic nature of economic systems. In essence, institutions and organizations continuously evolve as a result of reciprocal interactions. For example, changes in law enforcement may motivate a company to invest its resources in a new way yet organization-level activities may equally change the institutional setting. Also, all the choices made by the players can be modeled in game theoretic context as a game that is repeated (tit-for-tat game; Axelrod 1986). This fosters cooperation instead of short-term profit-maximizing behavior (North 1994).

North (1994) makes a clear distinction between organizations and institutions. If institutions are the rules of the game, organizations are the players. Accordingly, organizations that emerge will reflect those opportunities that are provided by the formal and informal constraints, and their enforcement characteristics, i.e. by the institutional matrix. In the same spirit, we use a similar logic in Russian context to determine the impact of institutional environment on explicit governance structures within companies.

2.3 Transaction cost economics

Transaction costs economics is a central part of institutional theory. Originally, the main drivers of the theory were the studies covering the expenses of organizing business and business transactions (Eloranta *et al.* 1997). However, the concept itself was introduced as early as 1937 by Coase who criticized the prevailing models at that time of being unrealistic

and not capable of explaining what happens in the real world. Coase sees the firm formation being the result of reacting to uncertainty and thus being able to minimize the costs of transacting. However, there is still a cost of using the price mechanism: most obvious of them is finding out what the relevant prices are for the products are. Also, the costs of negotiating and concluding contracts may be reduced through firm structures but not eliminated. In the world described by Coase (1937) the functioning of firms is simply not possible without transaction costs.

According to Williamson (1987), costs involved in conducting business, i.e. the transaction costs, have a tremendous impact on how business is organized and how business can be conducted. Representing a slightly different theoretical logic, North (1994) states that without institutional constraints wealth-maximizing individuals exclude the option of complex exchange from themselves because they cannot be sure whether the counterpart will comply with the agreed contract or not. Consequently, one of the objectives of institutions is to rule out the uncertainty caused by self-interested behavior and ease the transactions between the parties.

3. Literature Review

3.1 Formal Constraints

Formal constraints are those documented in laws and statutes. They provide rights and protection to investors, which become crucial if managers act in their own interests. Basically, they give the investors the power needed to get back the return on their investment. If investors did not have these rights, they would unlikely get paid, and as a consequence of this firms would find it hard to raise external finance (La Porta *et al.* 1998).

Contemporary research typically distinguishes between two types of investor protection: shareholder and creditor protection. Different rights are vital for each group of investors and these rights are characterized by different indicators. The legal protection of investors – both shareholder and creditor – is an external governance mechanism, changes in which bring about changes in corporate governance of a firm.

3.1.1 Shareholder Rights

The starting point in determining the degree of shareholder protection is to define the relevant characteristics that bring power to the shareholders. In addition, it is necessary to consider the country-specific aspects of Russia when defining the most meaningful set of attributes. This is done by reviewing the relevant literature on law and finance in and outside transition economies.

The survey by La Porta *et al.* (1998) studies law and finance in 49 countries around the world. The survey identifies a set of attributes that apply to shareholders: voting power, ease of participation in corporate voting, and legal protection against expropriation by management. This approach has been followed by other authors in their studies (e.g. Pistor *et al.* 2000, Durnev and Kim 2005), and it is established as a widely accepted way to determine shareholder protection.

However, La Porta *et al.* (1998) do not include transition economies in their study. This has later motivated others (Pistor *et al.* 2000) to describe the different nature of those economies, and the different need for shareholder protection measurement. In these studies, the scope of analysis in transition economies is necessary to be broadened to reflect the conflicts between various stakeholders that were peculiar to those economies. The different indicators, their components and definitions, used for shareholders in both studies are shown in Appendix 1.

The World Bank indicators do not overlap very much with those used in previous studies. Instead, indicators used in research by La Porta *et al.* (1998) are used commonly when measuring shareholder protection, and also sub-indices of those indicators may be used solely to characterize shareholder rights (e.g. by Doidge *et al.* 2007). The results of this review are presented in Table 1.

Table 1: Review on shareholder rights

Authors	Geographical scope	Data range	Results	Other remarks	Conclusion
La Porta <i>et al.</i> (1998)	49 countries around the world, no transition economies	1998	Civil-law countries provide less protection to shareholders than common-law countries.	Transition-specific aspects not taken into consideration.	Poor shareholder rights
Pistor <i>et al.</i> (2000)	26 transition economies	1992, 1994, 1996, 1998	LLSVsh: 5.5/6, VOICE: 12/13, EXIT: 3.75/4, ANTIMANAGE: 5/6, ANTIBLOCK: 6/8, SMINTEGR: 3/6	Greatly expanded set of indices. No reference points to Western countries	Strong shareholder rights, judged by all six indices (year 1998). Consistent improvement.
Durnev and Kim (2005)	27 countries	2000	Shareholder protection: 5/6	Index defined by La Porta <i>et al.</i> (1998), and extended by Claessens <i>et al.</i> (1998) and Pistor <i>et al.</i> (2000)	Good shareholder rights
World Bank (2008)	178 countries around the world	2006-2008	Protecting investors in Russia: 5/10 (2006-2008). Global rank: 83/178	Three indices are averaged to form a investor protection index. Disclosure, director liability and shareholders suits indices taken into account.	Average shareholder rights.

Table 1 highlights that focal studies yield very different results for the shareholder protection in Russia. The scope of La Porta *et al.* (1998) was to study if the degree of legal protection of investors could be explained through origin and evolvement of law, i.e. through different legal families. Scholars typically distinguish between two broad legal traditions: common-law and civil-law, out of which common-law is the oldest and most influential around the world. Russian law, on contrary, is based on a civil code (Buck 2002). The important finding of La Porta *et al.* (1998) is that civil-law countries, in general, give weaker legal protection to investors than common-law countries do.

Pistor *et al.* (2000) use a total of 27 indicators to construct six indices to reflect not only rights of minority shareholders but also the ability of the law to deal with corporate governance conflicts that potentially occur between shareholders and managers and/or block-holders. Surprisingly, Russia exhibits very strong shareholder rights. In addition, as the time series

confirms, the development and improvement of those rights has been consistent. In fact, they have improved from substantially below world average to well above world average.

This seems to suggest, that a lot emphasis has been put on improving shareholder rights and that the written law has improved considerably. In fact, the degree of shareholder protection was very good already in 1998. More recently, Durnev and Kim (2005) study the effect of transparency and governance practices on stock market value of companies. Following the earlier works (La Porta *et al.* 1998; Claessens *et al.* 1999 and Pistor *et al.* 2000), their finding is that two years later Russia still features strong shareholder rights. The most recent indices (from years 2006 through 2008) are provided by the World Bank. Russia has scored steadily around world average.

Thus, there is evidence of the relatively high quality of written law providing protection to shareholders on contrary of the common view. We may conclude that the level of shareholder protection in Russia is from average to high, as far as written law is concerned.

3.1.2 Creditor Rights

The analysis on the creditor rights in Russia yields varying results (Table 2).

Table 2: Review on creditor rights

Authors	Geographical scope	Data range	Results	Other remarks	Conclusion
La Porta <i>et al.</i> (1998)	49 countries around the world, no transition economies	1998	Civil-law countries provide less protection creditors than common-law countries.	Transition-specific aspects not taken into consideration.	Poor creditor rights
Pistor <i>et al.</i> (2000)	26 transition economies	1992, 1994, 1996, 1998	LLSVcr: 2,5 / 4; CREDCON: 3,5 / 5; COLLAT: 2 / 3; REMEDY: 2,5 / 3. In terms of LLSVcr Russia is above world average and civil-law family, but under common-law family	Greatly expanded set of indices. No reference points to Western countries	Relatively strong creditor rights. Consistent improvement (until 98, excluding LLSVcr)
Safavian <i>et al.</i> (2007)	27 European countries, situated mainly in Central and Eastern Europe	2002, 2005	Doing Business Report: 3/10. Index used above: 1/4 (2002), 2/4 (2005)	Same index as La Porta <i>et al.</i> (1998) and Pistor <i>et al.</i> (2000) used. Also finer version compiled by The World Bank is used.	Poor creditor rights
World Bank (2008)	Russia	2006-2008	Doing Business Report: 3/10 (2006-2008)	Addition to aspects measured by La Porta (1998), other areas taken into consideration.	Poor creditor rights

The sources for this review are partly the same as in the previous section. La Porta *et al.* (1998) offers a creditor rights index based on bankruptcy and reorganization laws of different countries, considering both reorganization and liquidation procedures within companies, which bear the most significance from the creditors' point of view (for details, see La Porta *et al.* 1998). More concretely, they address the role of secured creditors in bankruptcy. Their finding is that as a civil-law country Russia theoretically exhibits weak creditor rights along with poor shareholder protection.

However, Pistor *et al.* (2000) find more comprehensive evidence about the rights in Russia with expanded set of indicators. In addition to the measure by La Porta *et al.* (1998), they formed three indices increasing the amount of indicators to 13 and covered additionally creditors' power to control the bankruptcy process, legal provisions on security interests, and

strengthening creditors' position in an insolvency procedure (for definitions, see Appendix 2). The results show that Russia is above the world average in terms of the index defined by La Porta *et al.* (1998) but weaker than common-law countries in general.

More recent research by Safavian *et al.* (2007) on association between access to bank credit vs. creditor rights and court effectiveness indicate that the creditor rights in Russia have dropped dramatically since the early 2000. Probably the most important aspect of creditor rights, role of creditors in bankruptcy, has diminished significantly at the beginning of the 21st century. Also the other index by the World Bank, that strongly builds on this measure, grants very little protection to creditors. It considers three out four of the aspects covered above but extends the amount of indicators to ten, enabling more comprehensive and sophisticated analysis of creditor rights (for definitions, see The World Bank 2008). In fact, Russia scores low in a very stable manner from 2002 through 2008. As a consequence, we may conclude that written law provides relatively weak protection to creditors in Russia.

3.2 Law Enforcement

The extent to which law is enforced logically determines its overall effectiveness. But how big is the impact law on the books in relation to the strength of its enforcement? This is of crucial importance in order to be able to analyze the actual pressure on companies that will ultimately need to respond to the legal environment with their internal mechanisms. First of all, La Porta *et al.* (1998) find no evidence that strong law enforcement would substitute for poor legal protection of investors. Pistor *et al.* (2000) show that the reverse is also true: good laws do not make up for weak institutions enforcing the law. To conclude their findings, written law does not correlate with the effectiveness of law enforcement.

Pistor *et al.* conduct a tentative analysis on the relative weights of the importance of written law and its enforcement, and concluded that, at least in transition economies, the latter is clearly more important. Also Berglöf and Claessens (2006) come to the same conclusion. They state that “more than regulations, laws on the books or voluntary codes, enforcement is key to creating an effective business environment and good corporate governance, at least in developing countries and transition economies”. In the light of these observations, it seems evident that it is indeed the behavior of institutions enforcing the law that has the predominant impact on the overall effectiveness of law.

We define the quality of law enforcement in Russia by reviewing the literature related to the topic. The research typically focuses on defining “the quality of enforcement”, “the effectiveness of institutions”, “efficiency of courts” or “justness of judicial system” more or less meaning the same: how well the written law is enforced by the legal institutions (Table 3). The variables and indices used to measure the enforcement in different pieces of research are seldom identical, but largely overlapping (for a comprehensive set of definitions of indices, see La Porta *et al.* (1998), p. 1124–1125).

Table 3: Review on law enforcement

Authors	Geographical scope	Data range	Results	Other remarks	Conclusion
La Porta et al. (1998)	49 countries around the world, no transition economies	1998	The phenomena observed at legal family level. The law enforcement is weaker in civil-law countries compared with common-law countries.	<u>Quality of enforcement of investor rights:</u> Five indices used: efficiency of judicial system, rule of law, corruption, risk of expropriation, risk of contract repudiation.	Weak law enforcement
Pistor et al. (2000)	26 transition economies	1998	Law enforcement affects external finance much stronger than law on the books.	<u>The effectiveness of legal institutions:</u> rule of law, effectiveness, and enforcement. Closely related, but not identical with La Porta et al. (1998). Some indices measured are relatively highly correlated	Very weak law enforcement
Safavian et al. (2007)	27 European countries, situated mainly in Central and Eastern Europe	2002, 2005	Better creditor rights result in better access to bank credit, but association is weaker in countries with inefficient courts. Legal protections of creditors and efficient courts are strong complements. Speed 2.12/6; Court enforce 3.31/6; court time 330.	<u>Efficiency of courts:</u> court time, court enforcement, and court speed.	Weak law enforcement
Durnev and Kim (2005)	27 countries	2000	Russia's score: 5/10	<u>Enforcement:</u> Rule of law	Relatively weak law enforcement
Pajunen (2008)	47 countries	1999-2004	Russia's score: 0.17 (non-corrupt) and 0.17 (just judicial system) on a seven-value scale (1.00 fully in; 0.87 mostly in; 0.5 neither in nor out; 0.33 more or less out; 0.17 mostly out; 0.00 fully out)	<u>Justice of judicial system:</u> How justice is administered in a society, rule of law.	Mostly weak law enforcement

To begin with the conclusion, the law enforcement and institutions enforcing the law in Russia are weak. The research supports the common view that Russians do not trust the institutions and written law bears little significance in everyday business. La Porta *et al.* (1998) use a wide variety of indices to define law enforcement and find that law enforcement is weaker in civil-law countries. Pistor *et al.* (2000) uses slightly different set of indices. The exact scores for Russia are obtained for the year 1998, and the quality of law enforcement is weak by all measures: for example, only one fourth of the firms is confident that their contract and property rights will be upheld in courts. Durnev and Kim (2005) find the law enforcement to be relatively weak in Russia. This is supported by Safavian and Sharma (2007) in their study of court efficiency. Finally, Pajunen (2008) finds Russia mostly corrupt and featuring an unjust judicial system. In sum, law enforcement and legal institutions enforcing the law in Russia are still very weak.

3.3 Informal Constraints

Informal constraints consist of values, norms, conventions and beliefs; i.e. unwritten codes of conduct (North 1994). Russian institutional environment can be characterized by very different informal features than most Western countries. Like the law enforcement, the informal characteristics have evolved on the course of history and are embedded in the national culture. That is why, unlike the written law, they are very unlikely to change rapidly. Instead, we argue, they change slowly until the attitudes and institutions begin to reflect different values.

A number of empirical studies (e.g. Michailova 2000) warns not to underestimate traditional Russian values, history, or past experiences, since they all are of a great importance to Russians. Most managers that still lead Russian businesses tend to be older and have values from the Soviet period (Taylor and Kazakov 1997). Managers with state-owned enterprises

typically perpetuate practices from their past, including avoiding risk and accountability, mistrusting others and lacking initiative. For example, McCarthy and Puffer (2008) argue that for the foreseeable future, the traditional values and norms will remain important in Russian business, and they are accentuated by the extensive use of social networks and elite persistence.

Russia has deep-rooted cultural norm of reliance on personal networks. McCarthy and Puffer (2008) note that in Russia it is common to use networks to obtain goods and services, find a job, or get an admission to educational institution. They are also utilized in raising finance, licenses etc. Networks developed, because through Russian history, attempts to go through official channels and procedures often resulted in frustration and failure. This view is shared by Hendley *et al.* (2000) as they emphasize the role of personal trust. Their finding is that Russian enterprises exhibit strong preference for using direct enterprise-to-enterprise negotiations to solve potential contractual problems. Similarly, there is persistent reliance to long-term partners.

McCarthy and Puffer (2002) further argue that reliance on personal networks to achieve objectives, low trust in transactions outside personal relationships, and a tendency to circumvent laws and directives are all very typical characteristics of Russian business environment. The same authors (2003) elaborate also on mistrusting outsiders typical of Russian business behavior. Buck (2003) finds hostility towards active western and other outside investors, and persistently strong State influence. In addition, there is a strong cultural tendency to distrust individuals, groups, and organizations that fall outside the circle of personal relationships (Ayios 2004:14, cited in McCarthy and Puffer 2008).

Typical of Russian behaviors is also blat, the reliance on personal favors, in business. McCarthy and Puffer (1995) describe blat as “reliance for favors upon personal contacts with people in influential positions”. While in Western countries blat may be viewed in a form of corruption, Russians typically see it ethically appropriate.

The important influence of cultural values on ethical perceptions has been widely acknowledged (Anderson and Shikhirev 1994, cited in McCarthy and Puffer 2008). For instance, business executives’ ethical judgments have been found to be mediated by individual ethical ideology, and those with a more relativistic ideology have exhibited lower levels of honesty and integrity than those who are more idealistic (Vitell *et al.* 1993). Russian managers have been found to be substantially more relativistic than American counterparts when faced with ethical dilemmas.

By reviewing the literature we can distinguish a pattern of features that come up in most of the surveys. They describe the Russian mentality and reflect the Russian values, beliefs and norms of behavior. They are summarized as follows:

- Importance of personal relations and networks, including reliance on personal favors
- Lack of trust outside personal relationships and networks
- Tendency to circumvent laws and directives
- Stagnation to old customs and habits

3.4 Internal Corporate Governance Structures and Mechanisms

In the following sections, we review the relevant internal governance structures. These structures are then analyzed in the light of Russian institutional environment (Section 4).

3.4.1 Form of Organization

We build our analysis on the form of organization as exhibited by Williamson (1991) who studied features of industrial organization and identified the key differences and attributes that distinguish the three generic forms of industrial organization: *market*, *hybrid* and *hierarchy*.

Williamson concentrated his research on finding factors that are of key importance to business and with respect to which governance structures differ. The logic of Williamson's framework is as follows: transactions with different economic attributes are ultimately aligned with different governance structures. These, in turn, incur different costs and require different competencies from companies. The fundamental idea is that transaction costs can be minimized by choosing the right governance structure. The logic and its linkage to the context of this paper are presented in Figure 2.

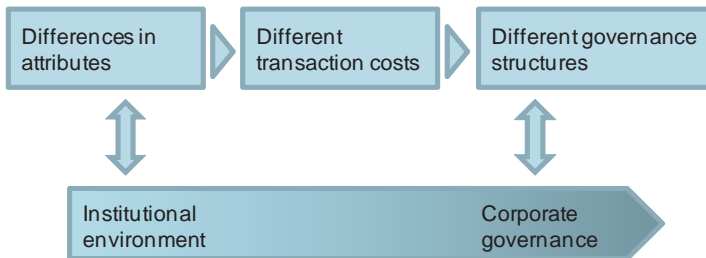


Figure 2: Logic by Williamson and its linkage to analysis of this paper

Williamson divides the relevant attributes to three categories (instruments, performance attributes and contract law) that present the central attributes in terms of which organizations differ and that are of significant importance to the actual costs of running business. The three generic types of organization he ended up to and the distinguishing factors responsible for those differences are presented in **Table 4**.

Table 4: Distinguishing factors of different forms of organization

Attributes	Governance structure		
	Market	Hybrid	Hierarchy
Instruments			
Incentive intensity	++	+	0
Administrative controls	0	+	++
Performance attributes			
Adaptation (A)	++	+	0
Adaptation (B)	0	+	++
Contract law	++	+	0

* ++ = strong; + = semi-strong; 0 = weak.

Source: Williamson (1991)

Market and hierarchy represent the opposite sides in terms of the attributes, while the hybrid form falls in the middle. Williamson (1979) finds that different governance structures are supported by different forms of contract law. However, he points out that there are many essential differentiating factors, still: “Crucial differences in adaptability and in the use of incentive and control instruments are also germane” (Williamson 1991). In addition to incentive intensity and administrative control, he distinguishes between two types of adaptation. The different concepts of adaptation were introduced by Hayek (1945) and Barnard (1938, cited in Williamson 1991) who both shared the view that the central problem of organization was adaptation to changing requirements of the environment. Hayek refers to ‘perfect market adaptation’, so to speak, in which changes in supply and demand are reflected in price changes. Based on the changes, the players can then choose the right action, and prices serve as adequate statistics for decision making. This type of adaptation is referred to as *autonomous adaptation*, as it can be conducted independently by companies. This is typical of market structure. Barnard concentrated on conscious, deliberate efforts to craft and enhance internal coordinating mechanisms in companies. This is needed because some disturbances require coordinated responses and cooperation. This type of adaptation is referred to as *cooperative adaptation*. Williamson (1999) concludes that both types are needed in a high-performance system.

By using this framework, we aim to illustrate the type of governance structure that is typical of Russian institutional environment and to build understanding on the mechanisms and logic in arriving at a particular structure. This is done by examining the aforementioned attributes in the light of institutional factors and their Russia-specific characteristics, presented in the previous sections.

3.4.2 Ownership Structure

Ownership structure is the governance mechanism that has been most extensively studied outside the USA (Denis and McConnell 2003). Obviously, it is one of the most important single mechanisms providing security to investors. Ownership becomes concentrated, at least to some extent, because only that way investors gain enough power to defend their

rights against opportunistic behavior of managers. The resulting effect is called *ownership concentration*.

By reviewing the literature with a special attention to ownership concentration, Shleifer and Vishny (1997) conclude that heavily concentrated ownership and a strong prevalence of controlling owners seems to be the rule rather than exception around the world. La Porta *et al.* (1999) review the ownership structures in 27 wealthy economies and define controlling owner as a shareholder having direct and indirect voting rights that exceed an arbitrary cutoff value, usually 20 percent. Shleifer and Vishny (1997) argue that the ownership structure is determined by investor protection. When the legal system provides strong rights to investors and those rights are enforced, investors may take minority positions rather than controlling stakes in companies. This results in dispersed shareholdings and liquid capital markets, whereas in countries with weak legal protection investors need to counterbalance this deficiency by concentrating the ownership to gain power and by taking controlling stakes.

But who are the owners of a company? Suppliers of finance are promised return on their investment, but not necessarily do they own the equity of the company. Creditors may provide debt *and* equity to companies, whereas shareholders provide equity only. The States issuing debt are rare, since there are certain problems related to disperse debt (Gertner and Scharfstein 1991). The takeover market provides capital to the companies in need, in return of a usually large equity stake of the company. We follow the categorization of different types of investors and ownership of Shleifer and Vishny (1997) to analyze the effects of institutional environment on equity ownership and ownership concentration in Russia. Three different ownership structures and their linkages are analyzed: shareholder, creditor, and state ownership. However, to understand the shareholder ownership structure and its concentration in Russian context, it is first useful to take a look at the country's history.

Puffer and McCarthy (2003) review the literature on emergence and evolution of corporate governance in Russia. Until the collapse of Soviet Union in 1991, central dominated all (legal) economic activities, which meant that the companies were owned by the State and used predominantly in the interest of the public. The profits made were to be returned to the State budget and no violations on State-set prices were allowed. Jump to market economy started one year later when the State-controlled prices were freed and managers were granted substantial power over their enterprises. However, as the legal system and infrastructure were lacking efficiency, the freedom was often used for private gain through violations such as asset stripping.

The privatization of ownership was planned to be conducted in two phases. The first phase took place in 1993, the purpose of which was to distribute ownership rights to citizens in a widespread manner. Even though the State remained at least as a partial owner of the key enterprises (e.g. companies in defense and natural resources), a great amount of shares were distributed in so-called voucher privatization. In practice, the ownership concentrated to a large extent in the hands of current executives.

The second phase of privatization was over by mid-1994, and little objectives of true privatization were accomplished: the shares meant for new investors ended up to enterprise managers in most cases, increasing further the power and opportunities for abuses. In the following years, the business elite gained remarkable power over the country's economy, among them famous Russian oligarchs, consolidating their ownership positions in key industrial enterprises and accumulating great personal wealth. Empirical research has shown that over 80 % of the Soviet political and economic elite eventually survived and continued the control all key positions in firms and public organizations.

In 1994–1997 Business-government elite gained substantial control over the economy, including the leading oligarchs. Many enterprise managers gained additional control of companies as shares meant for new investors ended up to them in the second phase of privatization. Lots of violations were followed, including managers accumulating shares at a nominal cost, dilution of capital, unfair transfer pricing, and noncompliance with information disclosure requirements. The oligarchs and other leading businessmen consolidated their ownership positions in key industrial enterprises. There were efforts and initiatives to move towards more responsible corporate governance system, but the law could seldom be enforced and violations remained.

Having said this, it is logical that the historical background explains much of the current ownership scheme in Russia. However, it does not dictate the ownership structures of emerging new companies. It rather provides us a good starting point to analyze effects of institutional environment on ownership structures.

3.4.3 Board Composition

Denis and McConnell (2003) summarize that the primary board related research topics in U.S. are board composition and executive compensation. Accordingly, empirical research focuses mainly on the relationship between board composition or executive compensation and firm value. The research on board composition focuses predominantly on three factors: the number of directors, fraction of outside directors on the board, and whether the positions the CEO and the head of the board – the chairperson – are occupied by the same individual. The studies on executive compensation are primarily concerned about ways of organizing compensation systems in such way that would align managers' interests with those of shareholders in the best possible way.

Then why are these attributes relevant? In essence, board composition and executive compensation are agency problems (Judge *et al.* 2003). For example, CEO occupying the board chair is problematic, because the CEO is the head of the group monitoring and evaluating the performance of the CEO. The non-executive directors, on other hand, are believed to bring superior benefits to the company, because they are not dependent on the firm management. In this way, leader evaluation is easier and conflicts of interest can be

more effectively avoided. When it comes to the size of the board, Lipton and Lorsch (1992) reason that even though the board's monitoring capacity increases along with the amount of board members, this improvement is outweighed by factors such as slower decision making and biases against risk taking. Jensen (1993) adds that beyond certain point boards become less effective and are more likely to be controlled by the CEO.

Denis and McConnell find that the empirical evidence on board composition in other countries supports the most comprehensive evidence, collected from the USA. Generally, smaller boards are associated with better firm performance. Also, majority of outside directors on the board is considered good when it comes to effective corporate governance (McKinsey & Company 2002). However, the evidence considering the fraction of outside directors on the board is somewhat contradicting, but most best practice seek to change boards towards more outside directors (Denis and McConnell 2003). Hermalin and Weisbach (2003) do not associate outside directors with better ongoing firm performance, but find improved quality of decision making. Some codes of best practice advice to separate CEO and chairperson positions but according to Denis and McConnell, there is limited amount of evidence that such behavior improves governance effectiveness. Judge *et al.* (2003) come to the same conclusion.

Next, we concentrate on these same factors that are potentially central in the Russian context.

4. Analysis

4.1 Form of Organization

How do the different components of institutional environment affect the attributes that determine the form of organization? What is the effect of formal and informal constraints, and their enforcement characteristics? And most importantly, what is the overall effect? As the different characteristics may impact on the attributes in various ways, and as the magnitude of different forces is not explicit, we use a dynamic chart to illustrate situation¹ (Figure 3).

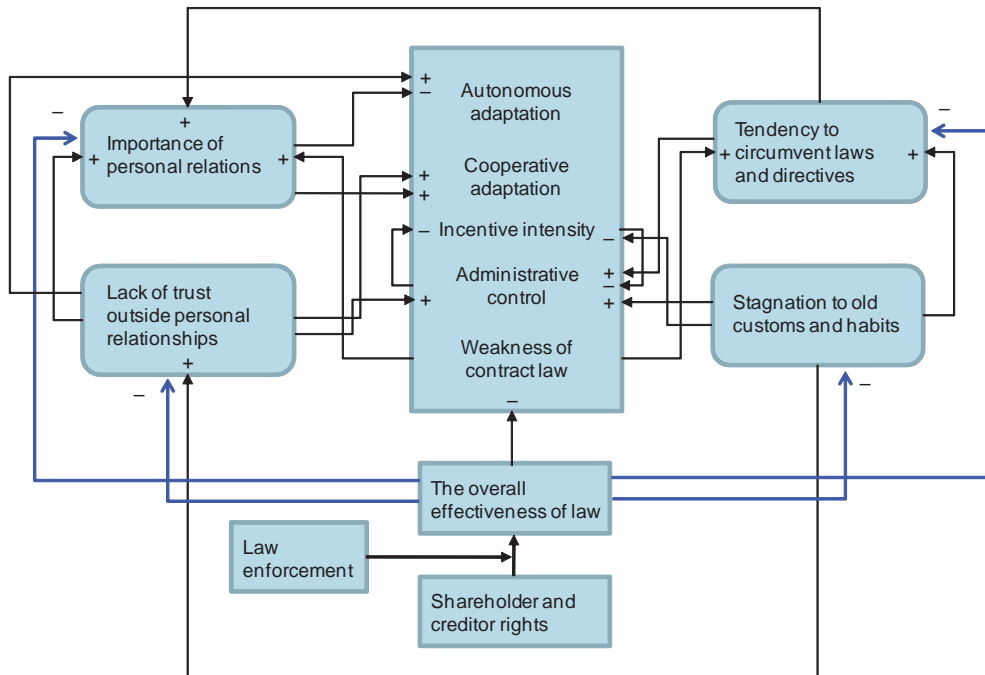


Figure 3: The effects of institutional environment on the form of organization

The different attributes to be analyzed are positioned in the middle; formal constraints and law enforcement are in the lower part of the figure, and the informal constraints are in both sides of the attributes. Analyzing the law on the books and law enforcement is quite straightforward, and this is done by combining them into a single variable *overall effectiveness of law*. As we have already shown, overall effectiveness depends on both variables, but the law enforcement is more important of the two. Basically, as the overall effectiveness of law changes, the informal characteristics move into the opposite direction. For example, when the protection of investors is improved, personal relations begin to mean less and needs along with possibilities to circumvent laws is diminished as the things work out as they are supposed to. Currently, the overall effectiveness of law is weak, which stems from the poor

¹ The relationships between different variables are represented with nodes, and the sign describes the correlation between variables. For example, there is presumably a positive correlation between the variables 'importance of personal relations' and 'lack of trust outside personal relationships': as the lack of trust increases, personal relations become more vital. Conversely, if the people become more trustful, importance of personal relations is likely to decrease, too.

law enforcement. This has several implications on the contract law. First, the contracts are not enforced due to the inefficient courts. And second, this actually increases the importance of personal relations and networks in avoiding and settling contractual disputes. Nonetheless, contract law is weak but could be improved, primarily through better law enforcement.

In adaptation respects, Russia seems to feature strong cooperative adaptation. This is due to the lack of trust outside personal relationships and “inner circle”, and a strong reliance on personal relations. On the other hand, lack of trust may facilitate autonomous adaptation, too, but importance of personal relations and interdependency between companies hinder it. Autonomous adaptation is likely to be relatively weak in Russia, as markets are traditionally not transparent and relationships are of significant importance.

When looking at the administrative control and incentive intensity, we can reasonably argue that they are substitutes rather than complements for each other: weak incentive intensity can be counterbalanced by heavy administrative control and vice versa. We argue that laws and their enforcement are not likely drive a certain type of incentive vs. control balance. Administrative control has historically been strong in Russia, and there is still a long way to go to reach the market type of incentive-driven system. A large amount of literature reports the high level of control still remains (e.g. McCarthy and Puffer 2008), partly due to the managers that are stuck in the old ways of doing business. This is also supported by the characteristics of Russian mentality: lack of trust, which calls for strict control. As the administrative control is strong, this is typically counterbalanced with low-level incentive intensity: as people are monitored constantly, the need to align their interests with employers using incentives is diminished.

Having analyzed the different attributes distinguishing market, hybrid and hierarchy organizations, we proceed by forming a conclusion about the typical form of organization in Russian institutional environment.

Conclusion 1: The form of organization, deriving from the institutional environment in Russia, is hierarchy. It features inefficient contract law, weak incentive intensity, strong administrative controls, and strong cooperative adaptation.

4.2 Ownership Structure

We first make a few observations about the ownership patterns, i.e. the ownership split between shareholders, creditors and the State, and then pay attention to ownership concentration within companies.

4.2.1 Ownership Patterns

The analysis setting is illustrated in Figure 4. The informal constraints are the same as presented before, and they apply for both investors and people inside companies. Also, their linkages to the legal environment logically remain unchanged. The potential owners, located in the middle of the figure, describe the reactions of suppliers of capital to the legal environment. Figure 4 shows that informal constraints have a contradicting effect on ownership patterns. It can be logically suggested that stagnation to old customs and habits could facilitate State ownership, as Russia has the long history with central planning and State control. Also, tendency to circumvent laws and directives could increase, if not the actual creditor ownership, the fraction financed by creditors. In fact, the existing literature seldom distinguishes between *concentration of debt* and *concentration of equity* among the creditors: for simplicity, it is usually assumed that shareholders provide equity and creditors provide debt even though it is possible that creditors, banks for example, own equity in addition to issuing debt. However, by talking about *creditor ownership* we essentially mean them both.

By reviewing existing literature Shleifer and Vishny (1997) state that generally debt provides stronger rights to outside investors than equity, since the creditor rights are clearer and generally easier to defend in courts. On the contrary, the importance of personal relations and lack of trust may facilitate either shareholder or creditor based finance, depending on the nature of the relationships.

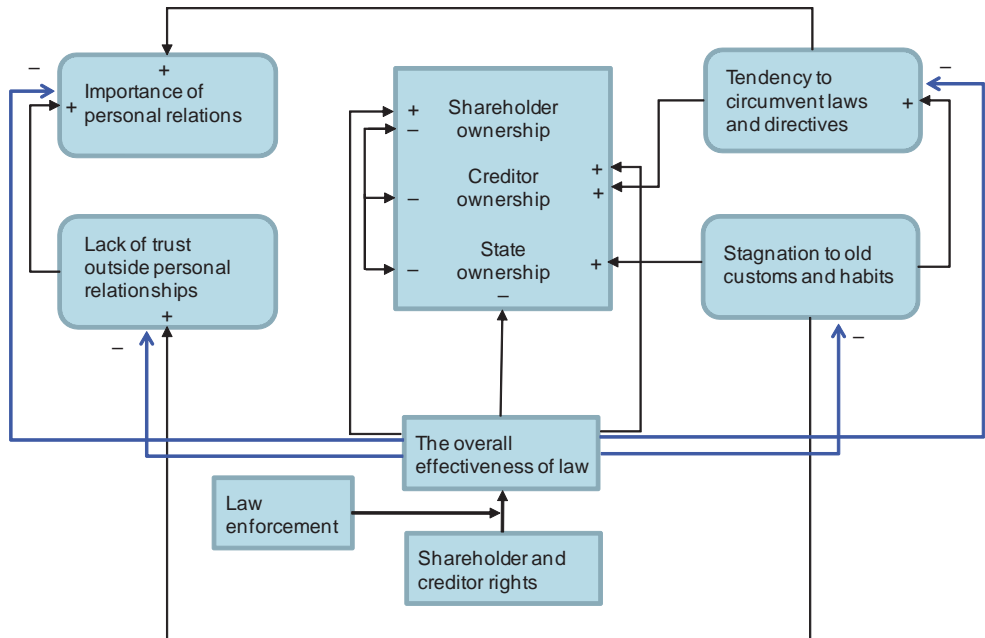


Figure 4: The effects of institutional environment on ownership patterns

The effect of the legal system is two-fold. When the shareholder rights and their enforcement increase, so should the shareholder ownership. Respectively, the same should occur with creditors. At the same time, the proportional share owned by other investors decreases. The reasons for State ownership, in the light of existing literature, are predominantly political (e.g. decision to control strategic natural resources). State-owned enterprises are seldom efficient as the managers have at best indirect incentive to maximize profits (Shleifer and Vishny 1997). Numerous studies show the positive correlation between privatization and firm value (for details, see Denis and McConnell 2003). The State positions are often used for personal political interests by bureaucrats controlling the votes, for example to win the elections (Lopez-de-Silanes *et al.* 1997).

In sum, determining the split in balance between shareholder, creditors and the State investments in Russia is difficult. The legal system and law enforcement seem to be the main drivers. This is in line with the earlier findings: according to Shleifer and Vishny (1997) the fraction of debt finance (shareholder finance) is dependent on the degree to which law protects creditors (shareholders).

4.2.2 Ownership Concentration

As already mentioned before, ownership concentration is the mechanism that provides power to investors to get return on their investment. Figure 5 represents the dynamics between institutional environment and ownership concentration. Logically, when looking at the different forms of concentration in the middle – shareholder, creditor and State concentration – there should be no relationship between the actual ownership concentrations between different suppliers of finance. Following the aforementioned results on ownership concentration and legal protection of investors, the ownership should become less concentrated as the legal environment becomes more protective. Now, the informal constraints seem to have more effect, as well: as the characteristics of national culture increase in importance, concentration also increases, too. This is due to the fact these features are somewhat negatively oriented.

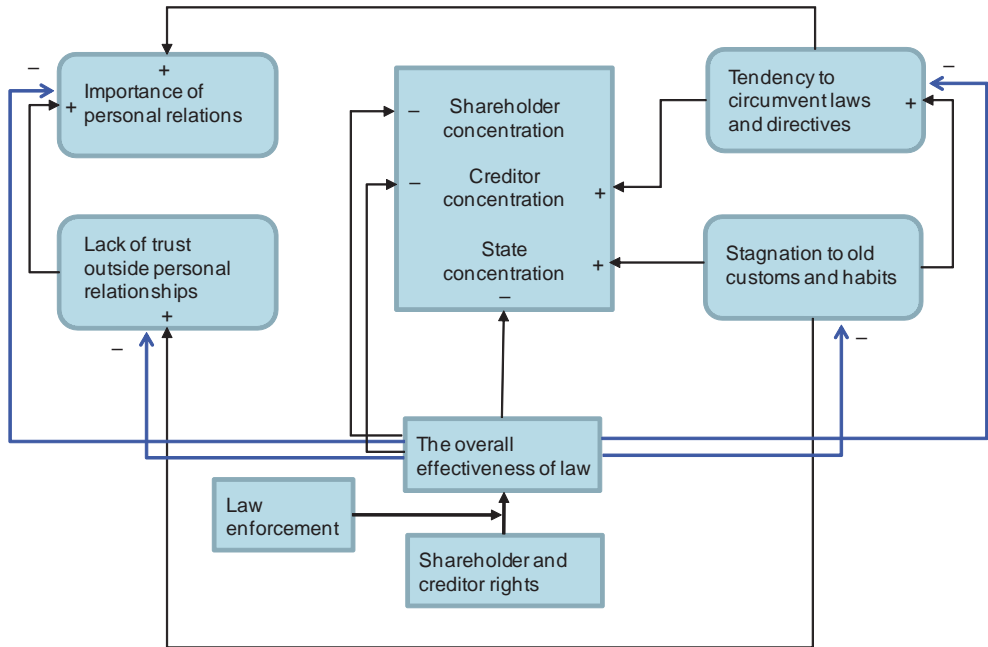


Figure 5: The effects of institutional environment on ownership concentration

As we look at the main drivers of ownership concentration, it becomes evident that ownership is likely to be very high. As previously defined, strong shareholder rights on paper bear little significance as their enforcement is weak. The shareholder rights are not particularly strong even on the paper, and their enforcement makes them even weaker. State ownership, in general, is a form of very concentrated ownership where the voting power is concentrated but not aligned with cash flow rights.

Also the creditor ownership is concentrated for the same reasons. In addition, as Gertner and Scharfstein (1991) note, debt may be problematic when it is dispersed. The issue relates to renegotiating the contracts, if the borrower is in threat of a bankruptcy. This promotes concentrated creditor ownership.

Even though the effects of the takeover market are not analyzed to a large extent in the context of this report, it is worth noting that it provides an efficient way to concentrate ownership. Takeovers may be done through LBOs or entrepreneurs and venture capitalists, for example. In LBOs, the buyout firm typically acquires a controlling stake of equity but finances it with debt. If a company has only little fixed assets, this may, however, not be feasible. Rather than giving away control to a bank, firms may seek to raise finance through venture capitalists and entrepreneurs. This may, eventually, lead to more dispersed ownership as these investors make the exit. This is provided that the minority rights are good (Shleifer and Vishny 1997).

We may now conclude that firms in Russia are likely to have very concentrated ownership, for other reasons than history, too. However, we suggest that also the historical background with concentrated ownership may ease the path towards concentrated ownership structure.

This type of path-dependency could occur due to the national culture and informal constraints which take a long time to evolve. Even though the institutions enforcing the law are weak, shareholder rights in general are stronger vis-à-vis creditor rights that, on the other hand, are easier to protect and require less court intervention.

Berglöf and Claessens (2006) argue that also insider ownership and control are one of the counter attacks against poor shareholder protection. The findings suggest that this could easily be the case especially in Russia, where the characteristics of national culture (e.g. personal relations and lack of trust towards outsiders) would even be likely to facilitate ownership concentration. This is supported by findings of Himmelberg *et al.* (2002) who argue that the principal-agent issues force insiders to retain larger share in the companies they operate. In the poor legal environment, controlling shareholders are more exclusion than exception to the rule, and we see no reason why Russia would be different. La Porta *et al.* (1999) state that outside the USA even the largest companies are inclined to have controlling shareholders, especially if the legal protection of investors is weak. In addition, the controlling shareholders typically exhibit power significantly greater than their cash-flow rights. This is predominantly managed through pyramids and participation in the management.

Having analyzed the three distinct areas of equity ownership structure, we formulate the second conclusion:

Conclusion 2: The Russian institutional environment will most likely to shape an ownership structure that is very highly concentrated, both in terms of shareholders and creditors. In practice, the owners are likely to have controlling stakes in company, and the insider ownership is likely to be significant.

4.3 Board Composition

The analysis of board composition in Russia centers around the three aforementioned factors, and the effects of legal environment and informal constraints on the composition are presented in Figure 6. The legal environment determines the rules of the game for the board structure. It can set limiting conditions to the public companies in terms of board composition. However, as we have earlier noted, these conditions are not likely to be binding for two particular reasons: first, the rules may not be enforced properly due to the weak institutions enforcing the law. And second, tendency to circumvent laws and directives may lead to trying to avoid them. This can be understood best through an example: even though Russia Federal law prohibited the CEO from serving as a chairperson of the board, Judge *et al.* (2003) report that 16 percent of the companies in Russia had informal CEO duality in place. It means that in practice the CEO serves also as the chairperson of the board.

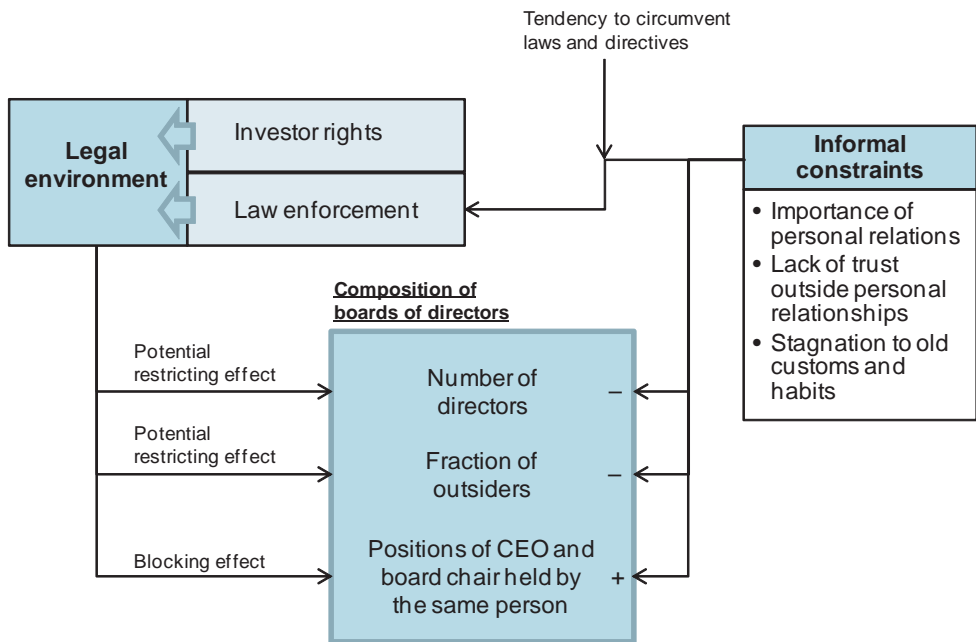


Figure 6: The effects of institutional environment on board composition

The legal requirements for the other factors to be analyzed are usually modest, which gives more emphasis to the informal constraints. The national culture, importance of personal relations and lack of trust outside personal relations seems to favor smaller boards and a small fraction of outside directors. In addition, the findings from ownership structures section of this paper suggest that since the insider ownership is likely to be significant so is the fraction of insiders on the board. Blasi and Shleifer (1996, cited in Denis and McConnell 2003) report that at least until 1994 most companies in Russia were majority-owned and the boards solidly controlled by insiders. The findings of McCarthy and Puffer (2002) are in line with this: inside boards have been most typical of Russian companies, and they are composed almost exclusively of the members of the management.

Having said this, the third conclusion will be formed considering the board composition in Russia:

Conclusion 3: Board of directors of a Russian company is most likely to be composed of a relatively small number of directors, out of which minority is outsiders. Even though CEO and chairperson occupancies are formally separated, informal duality may take place.

5. Case Illustration: Gazprom after the USSR

As our theoretical framework suggests, governance structures evolve over time and take different forms depending on the prevailing institutional context. However, firm-specific factors, such as company policies or scandals, may also affect these structures. In the following section, we present a historical illustration of the Russian gas giant Gazprom and analyze how its governance structure has evolved after the collapse of Soviet Union in 1991.

5.1 *Historical Outline*

The USSR became a significant player as a gas producer after large natural gas reserves were discovered in the 1970s and 80s in Siberia, in the Urals, and in the Volga region. At that time the state ministry was responsible for the gas exploration, development, and distribution in a centralized manner.

After the collapse of Soviet Union in 1991, the Russian government sought actively ways for moving former State monopolies towards free market economy. A presidential decree in 1992 set the direction toward privatization, and only one year later the Russian government had converted its former natural gas monopoly, Gazprom, into a joint-stock company. Rem Vyakhirev, a high executive from the oil industry, became as the CEO of the company and occupied also the position of the board chairman. The privatization began by distribution of shares of the company under the voucher method in which all Russian citizens received vouchers for purchasing shares in formerly state-owned companies. Gazprom completed its privatization in 1994, with the state holding 40% of the shares; 15% were sold to personnel of the company at preferential prices. The management of Gazprom controlled the privatization process strictly by ensuring that sales of shares took place at closed auctions which meant that the company could determine who attended the auctions. Despite the ownership of the shares, trading with them was heavily regulated, for example by-laws of Gazprom prohibited foreigners from owning more than 9% of the equity.

It is argued that Viktor Chernomyrdin had a decisive role in enabling Gazprom to enjoy large tax breaks and maintain its role as a monopoly. This applied even to times in which other industries were being more deeply privatized. Chernomyrdin was an old friend of Vyakhirev, and in Soviet times he led Gazprom and worked as a gas industry minister. When he became as prime minister in 1992, he appointed Vyakhirev to lead Gazprom. Chernomyrdin also increased significantly the political influence of Gazprom.

Nonetheless, the privatization process of the company is claimed to have been colored with violations to benefit insiders in high positions, including Chernomyrdin himself. Rumors say that top managers obtained 1–5% of the shares each, meaning that their holdings were potentially worth \$1.2–10 billion each. Blind eye was turned on the way the Gazprom executives worked out the privatization of the company's stock. As a result, Vyakhirev and his top aides became among the company's major shareholders.

Working as a Gazprom executive meant both money and power. The Washington Post described the situation in 1995 as follows:

“In the southwestern suburbs of Moscow, a dramatic new skyscraper juts into the sky, world headquarters of the giant Russian gas monopoly Gazprom. At the top of the 34-story stone-and-glass tower is a hushed, glass-enclosed lounge and restaurant, adorned with fresh flowers, from which all of Russia seems to spread out below.

In the New Russia, this is a citadel of power.

More than the politicians who sit in the Kremlin, more than the commanders of the Russian army, even more than the mafia chieftains and regional bosses who dot the landscape, the corporate executives of Gazprom stand tall over a society and economy still beset by chaos and uncertainty².”

In May 1995, the first annual shareholders’ meeting was held. Setting up the new board of directors and audit commission for the company were the main achievements of this meeting. PriceWaterhouseCoopers (PwC) was selected as Gazprom’s auditor. One year later, the company offered its stock to foreign investors, for the first time in history. Gazprom distributed 1% of its equity in the form of ADRs on stock exchanges in the USA and Europe. The demand for the shares was five times higher than supply. This was followed by a successful bond issue of \$2.5 billion in 1997, and slowly the company began to establish credibility in the Western capital markets. In the third annual shareholders’ meeting the role of the state and the mechanisms for improving state participation in the company’s activities were discussed. Additionally, 11 members were selected to the board of directors of the company.

In 1998 Boris Yeltsin fired Chernomyrdin from his position as Russia’s prime minister. Simultaneously, billions of dollars in tax arrears were demanded from Gazprom by the Russian government. The company initially refused from paying but when the tax prosecutors started to seize assets of the company, Gazprom gave in. This resulted in losses for the first time in company’s history. It is still unclear whether the losses resulted from an aging pipeline network, corruption or pre-existing losses that appeared because of more transparent accounting practices. In the end of 1990s Gazprom conducted many suspicious transactions with gas-trading company Itera and joint-venture named Purgas, which was established together by Gazprom and Etera. They allegedly profited the corrupt management and board members. Additionally, large-scale asset stripping and transfer pricing violations took place. Gazprom’s auditor PwC found itself under fire as outside shareholders accused it of conducting dangerously loose audits of Gazprom, sheltering management from scrutiny over many questionable dealings, and depriving investors of vital information. Former investment banker and current fund manager of Hermitage Capital Management, the largest portfolio investor in Russia, William Browder, commented on the issue:

“PwC missed egregious transactions that were obvious to everybody else and hurt shareholders².”

A deputy minister at Russia’s Ministry of Economics, Andrei Sharonov, took the same stand:

“Auditors have been working on behalf of management rather than shareholders³.”

² Belton, C., Starobin, P., 2002. “Gazprom: Russia’s Enron?”. BusinessWeek, February 18, 2002. Available online: http://www.businessweek.com/magazine/content/02_07/b3770079.htm [accessed 4 June, 2008]

³ Ibid.

Also the president of the Russian Federation expressed his skepticism about the accuracy of company reports:

“We know that enormous amounts of money were misspent,” Putin told reporters⁴.

The Washington Post concluded what had already been widely rumored:

The huge natural gas monopoly Gazprom, one of Russia’s largest enterprises, has transferred hundreds of millions of dollars in assets outside the company in recent years while signing lucrative deals with a firm largely owned by Gazprom’s current and former directors, executives and their relatives, documents show⁵.

Putin and his ministers became increasingly unhappy with the failure of auditing firms to identify misspending and improve transparency at Gazprom and other monopolies. The state owned 38% of the company at the turn of the century, and Putin was actively pushing the reforms in the years following the scandals. The annual shareholders’ meeting in 2000 changed the alignment of Gazprom’s board. For the first time, the company executives did not have a majority of the seats. Dmitri Medvedev, second in command to Putin, was elected to replace Chernomyrdin as a board chairman. In 2001 the board moved the CEO Rem Vyakhirev from his position and replaced him with deputy energy minister Alexei Miller, a Putin’s ally. These were both big personal victories for Putin. Boris Fyodorov, a Gazprom board member representing minority shareholders, stated the most significant implication the change will bring about:

“One clear result -- that Gazprom and the state are one and the same⁶”

Miller brought in new directors and the clean-up process was most probably controlled by Putin himself. Getting rid of the entrenched group of managers was intended to improve the company’s performance and corporate governance. Additionally, the control was important for the state squad for political reasons. However, the shifting of control and increasing power of the company was a mixed blessing. Russia’s deputy economy minister Andrei Sharonov, who is responsible for reform of the gas industry, explained:

“It doesn’t help that Gazprom, in sharp contrast to state-owned utilities in Western economies, is not subject to effective regulation that might encourage it to behave like a commercially driven company. As Gazprom’s economic power grows, surely its political clout will too, making attempts to regulate it even more difficult. As it is, the Economy Ministry’s attempts to reform Gazprom have gone nowhere: the company is big and strong and enjoys political influence, so of course for the regulator it’s quite complicated to work with.⁷”

⁴ Ibid.

⁵ Hoffman, D., 2000. “Foreign Investors Criticize Deals by Russian Gas Giant; Questions about asset transfers May Provide Challenge to Putin”. *The Washington Post*, December 24, 2000. Available online: <http://www.highbeam.com/doc/1P2-551976.html> [accessed June 4, 2008]

⁶ Tavernise, S., 2001. “Russian Government Wins Vote For Control of Gazprom Board”. *The New York Times*, June 30, 2001. Available online: <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9801EEDC1539F933A05755C0A9679C8B63> [accessed June 3, 2008]

⁷ Bush, J., 2004. “The Bigger Gazprom Grows, The Further Russia Backslides”. *BusinessWeek*, December 20, 2004. Available online: http://www.businessweek.com/magazine/content/04_51/b3913077_mz054.htm [accessed June 4, 2008]

The new CEO shook up the management and questionable deals were investigated. However, the reform had only begun:

“People were expecting Miller would be the miracle maker, but he was not,” said Steven Dashevsky, senior oil analyst at Aton, a brokerage firm in Moscow. “Common-sense ideas are finally being implemented, but there is still a very, very long way to go⁸.”

After this shake-up, the Gazprom board of directors has been modified only slightly. The state kept its lead with four to seven directors until 2006, and the amount of independent outside directors has remained between one and three. Today there are 11 directors on the board, insiders and outsiders both occupying four seats.

Even though the government tightened its grip on Gazprom by introducing new executives, the ownership of the state remained at the level of 38% until 2004. Having no ultimate controlling stake of the company, the state continued restricting the foreign ownership. The non-Russian investors could legally buy the company shares only in the form of ADRs that cost more than locally traded shares. However, as *The New York Times* reported, so-called two-tier system had evolved for circumventing these restrictions:

“Gray schemes are mostly set up by Russian-registered brokerages to buy Gazprom domestic shares on behalf of foreign clients. Gray-scheme funds get around foreign-ownership restrictions by selling stock in shell companies whose only assets are Gazprom local shares⁹.”

Grey schemes have lead to wider foreign ownership despite the restrictions, and increased the ownership concentration:

“The two-tier system has given way to “gray schemes” that are not only tolerated by Gazprom, but practically encouraged. Ruhrgas, the German natural gas giant, for instance, owns roughly 6 percent of Gazprom, 1.5 percent in A.D.R.’s and 4.5 percent through a gray scheme set up in partnership with Gazprom itself¹⁰.”

In 2004 the state attempted to extend its ownership when Yukos filed for bankruptcy and Gazprom expressed its interest to buy the core assets of the company. However, it chose to back away from the government auction, fearing that the legal matters concerning the deal would constitute a risk too great to its business. This left the door open for Rosneft to buy the assets. And when Gazprom attempted to acquire Rosneft that had just appropriated such large and controversial assets, it became evident that an idea of merging it into Gazprom was not feasible.

Putin had previously announced that growth of Gazprom will eventually lead to lifting the ownership restrictions of the company’s shares. The deal with Rosneft did not realize, but the state managed to increase its ownership in Gazprom to slightly over 50% in 2005, which gave the Russian government practically full control over the company. This also fulfilled the precondition for lifting the bar, or abolishing, the restrictions for foreign ownership. This

⁸ Tavernise, S., 2003. “An Attempt To Simplify Ownership At Gazprom”. *The New York Times*, March 12, 2003. Available online: <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9D0DEFD8143EF931A25750C0A9659C8B63&n=Top%2FReference%2FTimes%20Topics%2FOrganizations%2FG%2FGazprom> [accessed: June 4, 2008]

⁹ Arvedlund, E.E., 2004. “Ownership of Gazprom Questioned; Shares Fall”. *The New York Times*, August 19, 2004. Available online: <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=950CEFD7113FF93AA2575BC0A9629C8B63> [accessed: June 4, 2008]

¹⁰ Ibid.

was done later during the same year, removing the earlier limit of foreign ownership of 20%, and making company fully open to foreign investors.

This was named as the Big Bang for the Russian stock market, and impatiently waited by the foreign investors. The CEO of Hermitage Capital Management concluded the obvious:

“The most important impact is that nearly every investor in the world who wanted to invest in Gazprom couldn’t until now¹¹”.

As a consequence, Gazprom’s share price soared, and the daily volume of share trading also surged. Despite the favorable development, the company has remained as low valued in terms of the reserves it possesses: In 2006 Gazprom traded at around \$2 per barrel of reserves, which is eight to ten times less than BP or ExxonMobil. Browder of Hermitage summed it up:

“The asset valuation of Gazprom is still dramatically lower than any other major hydrocarbon company in the world¹²”.

The same applies to the current situation. One of the major questions considering the company is corporate transparency. *BusinessWeek* expressed the concern as follows:

“Despite the company’s recent efforts at portraying itself as an independent entity, rather than an arm of the Kremlin, it’s clear that its business, both at home and abroad, is affected by Russia’s murky politics¹³.”

5.2 *Gazprom’s Business*

By the end of 2004 Gazprom was the sole supplier of gas to at least eight countries, including Finland, and provided very significant fractions of the gas supply of at least ten other countries. In 2006 the European Union as a whole got roughly one fourth of its total gas supplies from Gazprom. Currently, Gazprom is the largest Russian company, and measured by market capitalization – \$348 billion as of May 2008 – the world’s third largest corporation. Today Gazprom is the largest gas company in the world, its main focus being on geological exploration, production, transmission, storage, processing and marketing of gas and other hydrocarbons.

Gazprom possesses the world’s largest natural gas reserves, controlling 17% of the world’s natural gas stocks, and 60% of the stocks in Russia. The company’s share in the global gas production is nearly 20% and in Russia the contribution of Gasprom constitutes 85% of the country’s production. In addition to its gas reserves, Gazprom owns the world’s largest gas transmission system and controls assets in banking, insurance, media, and agriculture.

Despite the gigantic current size of the company, expansion is still under way: former Gazprom chairman Dmitry Medvedev believes that the company’s market capitalization

¹¹ Bush, J. 2006. “Gazprom: Open for Global Investors”. *BusinessWeek*, January 13, 2006. Available online: http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/jan2006/nf20060113_8346_db039.htm [accessed June 4, 2008]

¹² Ibid.

¹³ Ibid.

could quadruple to reach one trillion dollars by 2017, which would make it the world's biggest corporation.

Gazprom strives for growth by diversifying the business operations and aiming towards greater vertical integration. It invests actively in Western distributors and wants to become a global gas giant, selling gas to everyone in addition to its neighbors. For example, in gas supply to the European markets, Gazprom wants to get control over the value chain. Alexei Miller, the CEO of the company explained:

“The key principles of Gazprom strategy include a wide diversification of the core businesses – namely gas, oil and power generation, and a reinforcement of the vertical integration¹⁴.”

“We implement a unified development strategy across the whole range of gas business activities, from exploration and production, through distribution, to marketing the gas. Existing single central decision-making structure allows Gazprom to manage its financial, material and technical resources flexibly, and enables the company to implement projects on a very large scale. Thanks to the company's vertical integration, it can balance the development of its production and transport capabilities depending on the priorities dictated by the needs of the business¹⁵.”

Gazprom started in the 2000s a reform with a purpose of restructure the company – this was driven by the governmental initiatives to improve business transparency and business efficiency. In 2004 Alexei Miller elaborated on the achievements:

“Until now, we've largely met core challenges of the 1st phase of Gazprom's restructuring, namely: improving the corporate governance structure, regulatory procedures and the parent's budgeting system. Gazprom is shifting over to the 2nd stage of reforms covering enhancement of Gazprom's operating efficiency as a vertically integrated company and optimization of the subsidiaries' core business management structure¹⁶.”

Two years later at the annual shareholders' meeting Miller commented on the progress:

“In 2005, the second phase of the Gazprom Group reform began. Its goals are to establish a modern organizational structure of the company, to increase the degree of its vertical integration, and to strengthen the integrated center management system¹⁷.”

In 2006 the Gazprom board of directors approved of the initiatives to reorganize Gazprom's wholly owned subsidiaries for the purpose of unbundling core business activities into specialized subsidiaries, with Gazprom owning 100% of them. The main principle is to divide Gazprom's multi-core enterprises and consolidate core business activities into specialized legal entities of service activities and social infrastructure. The second stage is supposed to be finalized in 2008, and according to company's own reports, the progress has been successful. The measures to be taken in the 3rd stage of the reform still remain behind

¹⁴ Miller, A., 2006. “Gazprom – strategy for the energy sector leadership”, *speech at Gazprom's annual general shareholders' meeting*, 30 June, 2006. Available online: <http://www.gazprom.ru/eng/articles/article20334.shtml> [accessed June 4, 2008]

¹⁵ Miller, A., 2006. “Energy for the Planet”, *speech at the XXIII World Gas Conference*, June 6 2006. Available online: <http://www.gazprom.ru/eng/articles/article19731.shtml> [accessed June 4, 2008]

¹⁶ Miller, A., 2004. “Heading way to energy company formation”, *Annual General Shareholders' meeting press release*, June 24, 2004. Available online: <http://www.gazprom.ru/eng/news/2004/06/12819.shtml> [accessed 3 June, 2008]

¹⁷ Miller, A. 2006. “Gazprom – strategy for the energy sector leadership”, *speech at the annual general shareholders' meeting*, 30 June, 2006. Available online: <http://www.gazprom.ru/eng/articles/article20334.shtml> [accessed 4 June, 2008]

the veil of mystery, but the most furious changes have most likely already taken place. As the CEO of the gas giant puts it:

“It wouldn’t be an exaggeration to say nowadays that the process of Gazprom’s conversion from the national champion into a global energy business leader has been completed¹⁸.”

5.3 Analysis

In the following sections, we examine the match between the historical illustration and conclusions derived from the framework: this is done by scrutinizing each conclusion in the light of the illustration presented.

Form of Organization

According to Williamson (1991), hierarchical form of organization features ineffective contract law, strong administrative controls and weak incentive intensity, and strong cooperative adaptation.

Contract law regime is strongly affected by institutions making the laws and enforcing them. Williamson argues that the form of contract law in hierarchy is *forbearance*, meaning that the disputes are to be solved internally. This is because the parties involved in a dispute have deep knowledge about circumstances around the disagreement and on the implications of alternative solutions, and it would be costly to communicate these to outside courts. Secondly, taking internal disputes to the court would undermine the efficacy and integrity of hierarchy. In Gazprom’s case, it seems that the disputes have been settled internally as there is no reporting that supports the opposite, even though the reasons for that are plentiful and well-documented.

The state ownership set the tone for high administrative control: as the company was privatized, the organizational structure was not changed, and the former directors kept the control, changing little or nothing of the bureaucracy and complex administrative structures of the Soviet times. The roles were clearly defined, and promotion opportunities were greatly linked to the personal connections of the employees. Thus, low-powered incentives were balanced by high level of administrative control. It took 15 years to get the reform going for improving the organizational structure: currently, changes in organizational structure are under way as the institutional environment is facing transformation.

Gazprom strives for coordinated market responses through vertical integration. In corporate strategy, it emphasizes the importance of controlling the value chain and has invested significant amounts of resources to achieve this. From theory perspective, vertical integration signals hierarchy: when transaction costs are low, outsourcing is often more feasible option,

¹⁸ Miller, A., 2007. “The process of Gazprom’s conversion from the ‘national champion’ into a global energy business leader has been completed”, *speech*, June 29, 2007. Available online: <http://www.gazprom.com/eng/articles/article24271.shtml> [accessed 4 June, 2008]

and in high-transaction costs environment established relationships and vertical integration become more relevant.

Ownership structure

The theories support strongly the conclusions derived from the framework: weak regulatory backdrop and poorly protective laws should result in high ownership concentration to counterbalance this drawback. Logical starting point for the analysis is the ownership split, i.e. how the ownership is divided between different owning entities, which is followed by investigating the actual concentration behind the split.

As mentioned before, reasons for state ownership are predominantly political as it seldom makes financial sense to have state as the major shareholder. However, as Gazprom controls strategic resources of the Russian Federation, the state has tightened its grip on the company, obtaining the ultimate controlling stake of the company in 2005. In this respect, ownership concentration is extremely high as in practice the state board members execute the voting rights on behalf of half of the equity.

The rest of the pie is divided between Russian legal entities, such as investment banks and funds, Russian individuals and ADRs. Legal entities represent the largest share of the remainder, i.e. 37% in 2006, the average ownership being around 30% over the past ten years. Legal entities are typically blockholders that own more than 5% of the equity, and being thus able to exercise greater control rights to ensure the return on investment.

Equity owned by Russian individuals has more than halved during the past decade: the company reports that 30% ownership in 1996 has diminished to 13% in 2005. Foreigners owned 7.5% of the equity in 2005 according to company statistics. However, the grey schemes enabled far larger ownership for individual firms, as discussed in the historical illustration.

There is evidence that the company insiders have been controlling and owning large parts of the company after the privatization process. Currently, top management team and members of the board do not anymore possess significant portions of ownership officially. However, the ownerships are likely to have not been vanished but converted to a form and hidden so that they cannot be tracked anymore.

Gazprom possessed roughly \$30 billion of interest-bearing debt in 2006, out of which 13% was held by Gazprombank. Morgan Stanley, ABN AMRO held about 5% stakes of the long-term interest bearing debt. In addition, loan participation notes constitute another share of debt that exceeds 10% of the total. Thus, also the creditor concentration seems significant. In sum, ownership structure is heavily concentrated: the state owns an ultimate controlling stake; legal entities that are typically blockholders represent 37% of the equity; and additionally, the individual ownership and debt finance seem concentrated.

Board Composition

The idea and logic on how institutional context affects the board composition is rather new and unexplored. However, it potentially bears great significance as, for example, the debate looms large around the size of the board and its association with firm performance. Smaller boards are generally associated with better firm performance, although there are various pieces of contradicting evidence, too (Dennis and McConnell, 2003). A board can be considered small, if the board size is around ten. Logically, larger corporations usually feature larger boards as the amount of matters to be dealt with increases.

The board size of Gazprom has remained very stable during the company's history. The first board was established in 1995 and the amount of directors has varied between 11 and 12 people, even though the scale of business has skyrocketed. The changes in institutional environment are not reflected in the size of the board, but they can rather be seen in the fraction of outsiders. It was not until the 21st century that switched the balance between outside and inside directors and for the first time outsiders started to dominate the board. This goes hand in hand with what the framework suggests, although generally it is very difficult to estimate the actual timing of when a certain change takes place. Some companies are ahead in this respect whereas the others lag behind. In fact, we suspect that there are still a great amount of companies in Russia whose boards of directors have not yet progressed this far and feature much greater insider membership on the board. However, the gradual change seems inevitable as the pressures from outside force companies to improve their governance. In case of Gazprom, the scandals surrounding the company at the turn of the century were likely to speed up the process markedly, as president Putin took it as his personal responsibility to clean up the company and reshape its governance

There was no evidence found on the CEO occupying also the board chair, excluding former state official Vyakhirev, who did this from 1993-1996. However, he was soon removed from the position of board chairman as the new law was passed in the state Duma.

Conclusions

The conclusions derived from the analysis framework provided a good, but not excellent, match with the governance structures of Gazprom. The form of organization was strongly supported by the analysis, and so was the ownership concentration. The composition of boards of directors held true, excluding the proportion of outsiders involved: in this respect, the change in balance had already occurred at the turn of the century.

The framework proved useful in explaining the dynamic change in governance structures. However, interpreting or forecasting the timing for the changes is far more difficult. Evidently, some structures are more difficult and time consuming to change than the others.

It is also worth noting that factors such as scandals, company policies, strong will of individuals or need to appear more lucrative to foreign investors, seem to be able to bring

along significant changes in the direction of company's governance. we suspect that not all of these can be explained through institutions, and that is why the results may not be water-proof.

6. Discussion

In the light of this study, the external governance mechanisms are strikingly weak in Russia. The key to this weakness seems to be the poor law enforcement: even the protective laws lose their effect when the institutions enforcing the law are handicapped. Our results also support the existing evidence that as the enforcement is weak, the informal constraints get more emphasis. This is somewhat troublesome in Russia, as some characteristics of its national culture are not very flattering and are not likely to result in responsible corporate governance.

When it comes to the internal governance mechanisms, the form of industrial organization of hierarchy was strongly supported by the analysis. Currently, the key drivers in this respect seem to be the characteristics of national culture rather than the legal system. we argue that only the contract law regime can be directly affected by the legislation, whereas the overall effectiveness of law affects the attitudes and culture among the people, and these in turn result in changes in the form of organization (see Figure 3).

The highly concentrated ownership structure in Russia can be best understood through weak investor protection which again stems from the poor law enforcement. High ownership concentration itself is not necessarily a bad thing, as in a poorly protective institutional environment players having both high interest and power to practice corporate governance are needed. However, large insider holdings may cause violations. For example, the self-dealing opportunities in Russia have not yet been curbed (The World Bank 2008). The biggest drivers for high concentration are found, in addition to privatization, from the effectiveness of the legal system. We also argue that the informal constraints have a significant effect.

The small boards of directors in Russian companies are likely to have rather positive than negative effect. The same applies to the law prohibiting the CEO from serving as the head of the board. The small fraction of outsiders, however, leaves the door open for violations and opportunistic behavior. The law some restrictions to board composition, but other than that, the informal constraints seem to have the biggest effect (see Figure 6). And as mentioned before, to shift the balance from informal constraints to formal, the law enforcement has to be improved.

Having analyzed the state of the selected external and internal governance mechanisms in Russia, it boils down to a single point. The law enforcement has an enormous impact on all the factors: the good laws do not matter if the enforcement is weak, and at the same time, the less flattering national characteristics start playing a bigger role. We argue the form

of organization being largely dependent on the national culture that is emphasized if the enforcement is weak. In addition, as the reliability of the whole system improves, so does the informal culture – and according to my findings, for the better. The law enforcement affects the ownership concentration mainly via national culture, which is the case with the boards of directors.

This raises a well-justified question: why is the law enforcement so weak in Russia? Pistor *et al.* (2000) found that the level of legal protection achieved in Russia by 1998 was not reflected in similar improvements in the effectiveness of legal institutions. Berkowitz *et al.* (2001) studied the process of law adoption and find that rather than the legal family, it is the way how law is initially transplanted and received that determines the effectiveness of legal institutions. Those countries having developed legal orders internally, adapted the law to be adopted, or having a population already familiar with the fundamental principles of the law have more effective legal institutions than those that transplanted the new law without such measures.

In fact, this might explain why the degree of efficiency in law enforcement is so weak. Berkowitz *et al.* classified Russia as a new transplant in their studies, due to the lack of exposure to a modern legal order before the collapse of the socialist system. Even though they do not exhibit firm evidence on the degree of adaptation during the transition period in Russia, the rapid conversion to Western standards suggests that there has been limited room for local adaptation, and that the familiarity might not have been good. Berkowitz *et al.* report that the familiarity also greatly improves the effectiveness of legal institutions. In sum, the lack of adaptation and familiarity of the new laws may explain the currently poor law enforcement in Russia. Also Pistor *et al.* (2003) find evidence that the development in the transplant countries stagnates for long periods.

Overall, the external governance mechanisms are weak in Russia, and we argue that the internal structures and mechanisms are not likely to substitute for this deficiency. Findings of Black (2001) suggest that in countries where the legal and cultural constraints on corporate governance are weak, corporate governance has a powerful effect on market value. Gorjaev and Zabotkin (2006) report the significant role of corporate governance on stock return. Black *et al.* (2006) review the literature on the relationship between governance ratings and stock market returns. They find that at least in Russia corporate governance predicts higher share prices. McKinsey & Company (2002) finds that at least for institutional investors, corporate governance is an established investment criterion and lies at the heart of investment decisions. Institutional investors are willing to pay high premium for a well-governed company in a country with low level of legal protection of investors, and financial disclosure and integrity of the system are central concerns.

As the globalization takes place rapidly and the financial markets are becoming more global, to attract foreign investments Russia needs to improve its corporate governance. At a firm-level, globalization of law and international codes of conduct for governance will eventually force firms to move towards better governance. At a country-level, a strong effort

in improving institutions is needed, complemented with improvements in formal law to make the legal environment more protective. This study suggests that improving the legal environment would have many positive effects on the firm-level governance, too. However, as the changes take place gradually, it seems that Russia and Russian companies still have a long way ahead to improve their corporate governance.

7. References

- Berglöf E., Claessens S. (2006). Enforcement and Good Corporate Governance in Developing Countries and Transition Economies. *The World Bank Research Observer*, Vol. 21, No. 1, pp. 123–150.
- Berkowitz D., Pistor K., Richard J.-F. (2001). Economic development, legality, and the transplant effect. *European Economic Review*, 47, pp. 165–195.
- Black B.S. (2001). The corporate governance behavior and market value of Russian firms. *Emerging Markets Review*, 2, pp. 89–108.
- Black B.S., Love I., Rachinsky A. (2006). Corporate governance indices and firms' market values: Time series evidence from Russia. *Emerging Markets Review*, 7, pp. 361–379.
- Buck T. (2003). Modern Russian Corporate Governance: convergent forces or product of Russia's history? *Journal of World Business*, 38, pp. 299–313.
- Claessens S., Djankov S.D., Nenova T. (1999). Corporate growth and risk around the world. Working paper, University of Amsterdam.
- Coase R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, pp. 386–405.
- Coase R. (1960). The problem of social cost. *The Journal of Law & Economics*, Vol. 3.
- Denis D. K., McConnel J.J. (2003). International Corporate Governance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 38, No. 1.
- Doidge C., Karolyi A. G., Stulz R.M. (2007). Why do countries matter so much for corporate governance? *Journal of Financial Economics*, 86, pp. 1–39.
- Durnev A., Kim E.H. (2005). To Steal or Not to Steal: Firm Attributes, Legal Environment, and Valuation. *The Journal of Finance*, Vol. LX, No. 3.
- Eloranta J., Kallioinen M., Lamberg J.-A., Ojala J., Vuorela P. (1997). Uusi institutionaalinen taloushistoria: johdanto tutkimukseen. Jyväskylä 1997.

- Gertner R., Scharfstein D. (1991). A theory of workouts and the effects of reorganization law. *Journal of Finance*, Vol. 46, pp. 1189–1222.
- Goriaev A., Zabotkin A. (2006). Risks of investing in the Russian stock market: Lessons of the first decade. *Emerging Markets Review*, 7, pp. 380–397.
- Hayek F. (1945). The use of knowledge in society. *American Economic Review*, 35, pp. 519–530.
- Hendley K., Murrell P., Ryterman R. (2000). Law, Relationships and Private Enforcement: Transactional Strategies of Russian Enterprises. *Europe-Asia Studies*, Vol. 52, No. 4, pp. 627–656.
- Hermalin B. E., Weisbach M.S. (2003). Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *Economic Policy Review*.
- Himmelberg C.P, Hubbard G.R., Love I. (2002). Investor protection, ownership, and the cost of capital. Policy Research Working Paper, The World Bank.
- Jensen, Michael C., 1993. The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *Journal of Finance*, 48, pp. 831–880.
- Judge W.Q., Naoumova I., Koutzevol N. (2003). Corporate governance and firm performance in Russia: an empirical study. *Journal of World Business*, 38, pp. 385–396.
- La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. (1998). Law and Finance. *The Journal of Political Economy*, Vol. 106, No. 6, pp. 1113–1155.
- La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. 1999). Corporate Ownership around the World. *The Journal of Finance*, Vol. 54, No. 2, pp. 471–517.
- Lipton M., Lorsch J.W. (1992). A modest proposal for improved corporate governance. *Business Lawyer*, 48, No. 1, pp. 59–77.
- Lopez-de-Silanes, Florencio, Shleifer, Vishny (1997). Privatization in the United States. *Rand Journal of Economics*, 28.
- Mayer C. (1990). Financial systems, corporate finance, and economic development. in R.G. Hubbard, Ed.: *Asymmetric information, corporate finance, and investment*(University of Chicago Press, Chicago).
- McCarthy D., Puffer S. (2002). Corporate Governance in Russia: Towards a European, US, or Russian Model? *European Management Journal*, Vol. 20, No. 6, pp. 630–640.
- McCarthy D., Puffer S. (2003). The emergence of corporate governance in Russia. *Journal of World Business*, 38, pp. 284–298.

- McCarthy D., Puffer S. (2008). Interpreting the ethicality of corporate governance decisions in Russia: utilizing integrative social contracts theory to evaluate the relevance of agency theory norms. *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 1, pp. 11–31.
- McKinsey & Company (2002). Global Investor Opinion Survey. McKinsey & Company, www.mckinsey.com/governance.
- Michailova, S. (2000). Contrasts in culture: Russian and Western perspectives on organizational change. *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 4, pp. 99–112.
- North D. C. (1994). Economic Performance Through Time. *The American Economic Review*, Vol. 84, No. 3, pp. 359–368.
- Pajunen K. (2008). Institutions and inflows of foreign direct investment: a fuzzy-set analysis. *Journal of International Business Studies*, www.jibs.net.
- Pistor K., Keinan Y., Kleinheisterkamp J., West M.D. (2003). Evolution of corporate law and the transplant effect: lessons from six countries. *The World Bank Research Observer*, Vol. 18, No. 1, pp. 89–112.
- Pistor K., Raiser M., Gelfer S. (2000). Law and finance in transition economies. *Economics of Transition*, Vol. 8, No. 2, pp. 325–368.
- Puffer S.M, McCarthy D.J. (1995). Finding common ground in Russian and American business ethics. *California Management Review*, Vol. 37, No.2, pp. 29–46.
- Safavian M., Sharma S. (2007). When do creditor rights work? *Journal of Comparative Economics*, 35, pp. 484–508.
- Shleifer A., Vishny R.W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, Vol. 52, No. 2, pp. 737–783.
- Taylor T.C, Kazakov A.Y. (1997). Business ethics and civil society in Russia. *International Studies of Management and Organization*, Vol. 27, pp. 5–18.
- The World Bank (2008). Doing Business 2008 Report – Russia. The World Bank, www.doingbusiness.org.
- Williamson O. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22, pp. 233–261.
- Williamson O. (1987). The economic institutions of capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting. New-York 1985.

Williamson O. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2, pp. 269–296.

Vitell S., Nwachukwa S., Barnes J. (1993). The effects of culture on ethical decision making: An application of Hofstede's typology. *Journal of Business Ethics*, Vol. 12, pp. 753–760.

Yermack D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*, 40, pp. 185–211.

Appendix 1 – Definition of shareholder rights indices

Shareholder rights

Indicator	LLSVsh	VOICE	EXIT	ANTI MANAG	ANTI BLOCK	SMIN TEGR
Mandatory One-Share-One Vote Rule	(X)					
Proxy by mail (not sufficient: authorization of another person)	X	X				
Shares NOT blocked before the meeting	X	X				
No registration cut-off date before the meeting	X	X				
Cumulative voting for election of members of the board (supervisory board)	X	X				X
Other rules to ensure proportional board representation	X	X				X
Shareholder may take judicial recourse against decisions by executives, (supervisory) board	X	X		X		
Shareholders may take judicial recourse against decisions taken by the shareholder meeting	X	X				X
Current shareholders have a pre-emptive right in case new shares are issued by company	X	X				X
Shareholders, representing not more than 10 per cent of total shares may demand convocation of extraordinary shareholder meeting	X	X		X		
Audit commission may be called by minority shareholder representing not more than 10 per cent of shares		X		X		
Corporate statutes specify the dividends to be paid to shareholders	(X)					
Executives (incl. general directors) are appointed/dismissed by the board (supervisory board) rather than the shareholder meeting		X		X		
Members of the management/ supervisory board may be dismissed at any time without cause		X		X		

Shareholder rights

Indicator	LLSVsh	VOICE	EXIT	ANTI MANAG	ANTI BLOCK	SMIN TEGR
At least 50 per cent of total voting shares must be represented at a SHM for it to take binding decisions		X			X	
Fundamental decisions, incl. charter changes, liquidation of companies, sale of major assets, require qualified majority (at least 3/4)		X				
All (supervisory) board members are elected by shareholders (no mandatory representation of employees or the public)		X				
Right to transfer shares is not restricted by law and may not be limited by charter			X			
Formal requirements for the transfer of shares are limited to endorsement (bearer shares) and registration (registered shares)			X			
Minority shareholders have a put option (may demand that their shares are bought by the company at fair value) in case they have voted against major transactions, including mergers, reorganization, sale of major assets, charter changes etc.			X		X	
Mandatory take over bid (threshold)			X		X	
Rules against self-dealing, including rules on disclosing conflict of interest and abstaining from voting are included in the law				X		X
Shareholder register must be conducted by independent firm (NOT the issuing company)						X
Insider trading prohibited by law						X
Acquisition of larger blocks of shares triggers Mandatory Disclosure (threshold)					X	X
A state agency conducts Capital Market Supervision						X
Capital Market Supervision is independent						X

Note: On the method for cumulating these indicators to yield our indices see the detailed explanation in Pistor (2000b). LLSV combine several of the above indicators into one for their rating system. Those indicators originally coded by LLSV but not included in their cumulative index appear in parentheses.

Appendix 2 – Definition of creditor rights indices

Creditor rights

Indicators	LLSV _{cr}	CREDCON	COLLAT	REMEDY
Reorganization procedure available				
Restrictions for going into reorganization (i.e., creditor consent)	X			
No automatic stay on secured assets	X	X		
Secured assets first	X	X		
Management does not stay (receiver)	X	X		
Legal reserve: minimum percentage of total shares required to avoid voluntary dissolution	(X)			
Automatic trigger for filing		X		
The adoption of a reorganization or liquidation plan requires creditor consent		X		
Management is liable, in case it violates provisions of insolvency law				X
Transactions preceding the opening of bankruptcy procedures may be declared null and void				X
Creditors may pierce the corporate veil				X
Establishing a Security Interest in movable assets does NOT require transfer of asset			X	
Law requires establishment of register for security interests in movables			X	
An (enforceable) security interest in land may be established			X	

Note: On the method for cumulating these indicators to yield our indices see the detailed explanation in Pistor (2000b). Those indicators originally coded by LLSV but not included in their cumulative index appear in parentheses.

OSA III

Artikkelit

The Nokia Way: vakautta jatkuvasta muutoksesta – näköala matkapuhelinjätin strategisen liikkuvuuden taakse

Antti Säippä

Nokian nousua maailman johtavaksi matkapuhelimien valmistajaksi oli mahdotonta ennakoida vielä parikymmentä vuotta sitten, mutta nyt sen johtava markkina- asema on tapahtunut tosiasia. Nokia ei kuitenkaan ole pelkästään onnistunut nousemaan alansa markkinajohdajaksi, vaan se on myös kyennyt säilyttämään paikkansa äärimmäisen kilpaillulla, nopeasti kehittyvällä ja muuttuvalla alalla. Samalla se on kohonnut Suomen suurimmaksi yritykseksi muotoutuen maailmanluokan tuotemerkiksi. Olennainen avu tälle dynaamiselle yritykselle on ollut sen kyky muuttua ja hyödyntää liiketoiminnalle avautuneita uusia mahdollisuuksia nopeasti ja tehokkaasti. Yhtenä keskeisenä edellytyksenä on ollut Nokian suuri strateginen liikkuvuus, eli sen kyky tarvittaessa toteuttaa suuria – koko organisaation läpäiseviä – strategiamuutoksia hyvinkin nopeasti. Tämän selvityksen tavoitteena on eritellä niitä tekijöitä, jotka ovat Nokian strategisen liikkuvuuden taustalla. Selvityksessä haetaan niitä keskeisimpiä toimintatapoja ja arvoja sekä yrityskulttuurin ominaisuuksia, jotka mahdollistavat tarvittaessa nopeat ja suuret muutokset kestäväällä tavalla.

Strateginen liikkuvuus

Talousmaailmassa on jo vuosikymmenten ajan uskottu strategisen ajattelun ja suunnittelun voimaan. Varsinaisesta strategisesta suunnittelusta ryhdyttiin puhumaan jo 1960- luvulla ja noin vuosikymmenessä teoria saatiin muokattua käyttövalmiiksi sellaiseen muotoon, johon tämänkin päivän liikeyritysten strateginen suunnittelu pääpiirteittäin nojaa. Keskeisiä nimiä tässä kehitystyössä ovat olleet mm. Igor Ansoff ja Kenneth Andrews. Strategiselle suunnittelulle ominaista on pitkän tähtäimen tarkastelunäkökulma, jonka avulla menestys kyetään varmistamaan pitkäjänteisellä ja kokonaisvaltaisella suunnittelulla. Strategisessa suunnittelussa heikkoutena on kuitenkin jähmettyminen. Mikäli suunnitteluprosessissa ei huomioida riittävästi mahdollisesti muuttuvia olosuhteita, saattaa strateginen suunnittelu jopa kahlita yrityksen toimintaa ja mukautumista. Strategisen liikkuvuuden tarve voidaankin nähdä hyvin tapauskohtaisena. Dozin ja Kososen mukaan ne teollisuudenalat, jotka käyvät ylen- sä läpi monimutkaisia, mutta hitaita muutosprosesseja, kykenevät soveltamaan perinteistä strategista suunnittelua verrattain riskittömästi. Tällaisista aloista esimerkkeinä mainitaan mm. aseteollisuus ja sotilastiedustelu, jotka ovat monimutkaisia, mutta suhteellisen hitaasti muuttuvia sektoreita. Sitä vastoin nopeasti muuttuvilla aloilla strategisesta liikkuvuudesta on tullut lähes elinehto. Erityisen hyvin tämä pätee juuri informaatio- ja viestintäteknologian alalla, jolla Nokiakin toimii. Alalla keskeisenä haasteina ovat teknologian nopea kehitys sekä alojen välisiä rajoja hämärtävä teknologinen konvergenssi, eli eri tekniikoiden yhdyntäminen tuotteissa tai prosesseissa.

Myös Carnall nostaa esiin samoja asioita strategiseen suunnitteluun liittyen. Hän näkee menestykseen vaikuttavana tärkeänä tekijänä yrityksen toimintaympäristön epävarmuuden as-teen ja toisaalta myös sen, kuinka laajassa tuotteiden ja markkinoiden skaalassa yritys toimii. Lisäksi hän painottaa yrityksen koon sekä teknologian ja kulttuurin vaikutusta toimintaan ja menestykseen. Epävarmuus on luonut paineita, jotka puolestaan ovat heijastuneet pyrkimyksinä lisätä joustavuutta, mukautuvuutta ja reaktiokykyä. Yip ja Johnson käsittelevät omassa artikkelissaan niin ikään strategian dynaamisuutta. He huomauttavat, että muu-
mat yritykset saattavat olla niin onnekkaita, että niiden toimintaympäristö pysyy vakiintu-
neena jopa vuosikymmenenkin kerrallaan. Tällaisilla yrityksillä ei ole pakottavaa tarvetta
strategiamuutoksiin, mutta yleensä yritysmailmassa ei olla niin onnekkaita. Tavallisesti
yritysten liiketoimintamalleilla on rajallinen elinkaari ja niiden on strategisesti muutettava
toimintaansa ja olemustaan ajoittain.

Mitä strategisella liikkuvuudella sitten tarkoitetaan? Alan kirjallisuudessa käsitteen synonyy-
mina esiintyy usein myös rinnakkaistermi ”strateginen ketteruus”. Samaten myös englannin-
kielisessä kirjallisuudessa käsitteet ”strategic agility” ja ”strategic mobility” esiintyvät ajoittain
hyvinkin epämääräisesti limittäin. Nokian tapauksessa kirjallisuudessa kuitenkin korostuu
näistä edellinen vaihtoehto (ketteruus), jolla on varsin selkeä konnotaatio reagoimiseen. Yves
Dos ja Mikko Kosonen esittävät strategisesta ketteryydestä seuraavanlaisen määritelmän:
”Strateginen ketteruus: Ei pelkästään kyky olla nopea, vaan myös kapasiteetti oikea- aikai-
siin strategiisiin käännöksiin sekä nopeaan ja ajoissa tapahtuvaan strategiseen uudelleen-
hjäytävyyteen/ uudelleenmäärittelyyn.” Kyseisessä määritelmässä siis korostuvat nopeus,
oikea- aikaisuus ja uusiutumiskyky. Ne liittyvät myös tiiviisti kykyyn reagoida. Robert Hel-
ler on samoilla jäljillä. Hänen mukaansa avain muutoskykyyn ja jatkuvaan uusiutumiseen
on järjestelmän muokkaaminen dynaamisemmaksi. Kolmeksi keskeiseksi ominaisuudeksi
hän nostaa energisyyden (energiness), reagoitiherkkyden (responsiveness) ja ajattelemisen
(thinking). Nämä nousevat tärkeiksi etenkin johdon piirissä.

Strateginen ketteruus saa siis alkunsa yrityksen johdosta ja sen saavuttaminen vaatii monesti
suuria, koko yrityksen läpäiseviä muutoksia niin henkisellä kuin materiaaliskin puolella.
Yrityksellä ja sen johdolla on oltava visioita ja näkemyksiä tulevaisuudesta, eli on oltava
kaukonäköinen, mutta samaan aikaan sen on kuitenkin tärkeää omata ymmärtämys nope-
asti muuttuvista tilanteista ja osata mahdollisuuksien mukaan hyödyntää niitä. Ajattelun
ja näkemysten muuttaminen teoiksi edellyttävät luonnollisesti työntekijöiden sitoutumista
niihin, jolloin motivaatio ja yhteiset päämäärät korostuvat. Myös aineelliset resurssit voi-
daan asettaa palvelemaan strategista ketteryyttä. Joustavuutta voidaan lisätä helpottamalla
resurssien saatavuutta ja jakamalla niitä tilanteiden mukaan tiukan ”korvamerkitsemisen”
sijaan.

Strategian jalkauttaminen

Karkeasti jaoteltuna perinteinen strategiaprosessi koostuu laadintavaiheesta ja toteutusvaiheesta, jota sitten valvotaan ja arvioidaan. Näsi korostaa, että strategian laatimisen jälkeen on muistettava, että sen toteutus ei voi olla enää laadinnan kaltainen keskitetty ja yhtenäinen prosessi. Tämä johtuu ennen kaikkea siitä, että toteuttaminen ”jalkautuu” alas organisaation eri tasoille ja eri osiin, joissa se väistämättä joutuu aina uusiin konteksteihin. Näihin vaikuttavat huomattavasti yleiset olosuhteet, resurssit ja myös se, kuinka hyvin laadittu strategia on missäkin toteutuspaikassa sisäistetty. On siis todennäköistä, että mitä laajempi ja hierarkkisempi organisaatio on kyseessä, sitä haasteellisemmaksi yhtenäisen strategian toteutus osoittautuu.

Goodstein ja Burke huomauttavat, että vaikka strategian jalkauttaminen ja strategisten päätösten toteuttaminen ovatkin kiinteä ja luonnollinen osa strategiaprosessia, siitä on suhteessa kirjoitettu erittäin vähän ja lähinnä tutkimus on ollut suunnitteluun ja laadintaan keskittyntä – saman toteaa myös Näsi. Goodstein ja Burke kuitenkin pyrkivät osoittamaan strategian toteuttamisen keskeisimpiä ongelmia empiirisesti. Heidän tutkimistaan yrityksistä vähintään 60 % oli kärsinyt yhdenmukaisista ongelmista. Tyypillisintä oli se, että strategian toteutus vei enemmän aikaa, kuin mitä siihen oli varattu. Suurin osa yrityksistä törmäsi myös sellaisiin ongelmiin, joihin ei ollut osattu etukäteen varautua. Strategian toteuttamistoimenpiteiden tehottomuus yhdistettynä normaalin liiketoiminnan kilpailupaineisiin ja kriiseihin olivat myös usein esteinä. Henkilöstöön liittyen huomattiin monesti myös se, että toteutuksessa mukana olevien työntekijöiden kyvyt ja taidot eivät olleet asianmukaisella tasolla. Samanlaisia puutteita todettiin myös alempien työntekijöiden kouluttamisessa ja ohjeistamisessa. Yllättävää kyllä, myös hallitsemattomilla ulkoisilla tekijöillä (taloudelliset, valtiolliset, ympäristölliset tms.) oli hyvin usein suuri negatiivinen vaikutus strategian toteuttamiseen.

Vaikuttaa siltä että erityisesti viestintä, tiedon kulku, koulutus ja tieto yleensä ovat strategian jalkauttamisessa suuressa roolissa. Keskeiseksi nousevat siis ihmiset, joka ei sinänsä ole yllättävää. Eräs strategian toteuttamiseen negatiivisesti vaikuttava tekijä on ihmisiin liittyen muutosvastaisuus. Keskitason johtajat ja rivityöntekijät suhtautuvat suurempiin muutoksiin monesti pelonsekaisella epävarmuudella, joka tosin monesti voi olla perusteltuakin. Strategiamuutokset kulkevat yleensä käsi kädessä organisaatiomuutosten kanssa. Organisaatiomuutokset vaativat työntekijöiltä mukautumista ja uuden oppimista samalla, kun totutut rutiinit ja vakiintuneet vuorovaikutusverkostot ja -kanavat voidaan joutua hylkäämään. On myös ymmärrettävää, että mikäli henkilö kokee senhetkisen tehtävänsä tai asemansa miellyttäväksi, ei muutos houkuta – pahimmillaanhan muutos voi tarkoittaa myös työuran jähmettymistä tai katkeamista.

Strategiamuutosten ja organisaatiomuutosten suhde

Mediassa saa yleensä sellaisen kuvan, että muuttaessaan strategiaansa yritykset muokkaavat myös organisaationsa uuteen uskoon. *Talouselämä*-lehden artikkeli 20.6.2007 antaa hyvän esimerkin tällaisesta vallitsevasta ajattelusta: "[...] Kevään mittaan Nokia on hahmotellut strategiansa ja arvonsa uusiksi. On luontevaa, että organisaationkin pitää muuttua uuden strategian mukaiseksi." Mitä on tämän logiikan takana? Miksi myös organisaation oletetaan muuttuvan strategian myötä? Carter McNamara hahmottelee organisaatiomuutosten taustoja omassa artikkelissaan. Hänen mukaansa muutoksia ei pitäisi tehdä - eikä yleensä tehdä - vain muutoksen itsensä takia, vaan ne ovat yleensä osa johonkin laajempaan päämäärään tähtäävää strategiaa. McNamara muistuttaa myös, että muutosten mittakaava on vaihteleva. Hän pitää kuitenkin olennaisempina käsitellä laajempia, koko organisaation käsittäviä muutoksia. Laajamittaisen organisaatiomuutoksen taustalla on usein joku suuremman luokan ulkopuolinen voima. Tarve voi syntyä esimerkiksi suurten leikkausten seurauksena, taikka tilanteessa, jossa ollaan tavoittelemassa uusia markkinoita tai asiakasryhmiä. Näistä syistä organisaatiomuutoksista tulee luonnollinen osa yritysten elinkaarssa - muutos aloittaa yleensä uuden kauden yrityksen kehityksessä, ja sen taustalla ovat tavallisesti loogiset syyt.

Myös Doz ja Kosonen käsittelevät strategiamuutosten yhteyttä organisaatiomuutoksiin. Heidän esityksensä mukaan kuitenkin ajatus siitä, että johto ensin muotoilisi strategian ja sen jälkeen organisaation sitä toteuttamaan, alkaa olla vanhentunut. Vanhassa ajattelussa organisaatio siis seuraa strategiaa ja on sen tärkein toteuttamistyökalu. Suunnitteluvaihetta ja toimeenpanon aloitusta seuraa tässä toimintamallissa pitkäkö vakauden kausi (ainakin yrityksen toiminnassa). Toimintatapa on kuitenkin omiaan luomaan jäykkyyttä ja kankeutta strategisen ketteryyden sijaan. Ennen pitkää organisaatio ja rakenne alkavat ohjaamaan ja jopa rajoittamaan strategian toteuttamista. Keskitason johtajien ja muiden strategian toimeenpanossa tärkeiden henkilöiden huomio ja intressit ajautuvat yhä enenevässä määrin rakenteen ohjaamiksi, mikä puolestaan vaikuttaa kyseisten henkilöiden sitoutumiseen. Tuloksena on se, että aloitteet, ideat ja innovaatiot muotoillaan vain sen hetkiseen rakenteeseen sopiviksi samoin kuin omat tavoitteet ja panostus. Tämä puolestaan johtaa ajan mittaan siihen, että uuden strategian energisyys, dynamiikka ja uudistavuus heikkenevät hiljalleen, menettäen pahimmassa tapauksessa merkityksensä.

Goodstein näkee toimivalle organisaatiomuutokselle tiettyjä pakollisia ennakoitavia. Keskeistä hänen nähdäkseen on se, että onnistuneissa äärimmäisissäkin muutoksissa on tiettyjä asioita, jotka säilyvät ennallaan. Näistä kiinteistä tekijöistä hän tarjoaa kolme esimerkkiä: 1) yrityksen (olemassaolon) päätarkoitus, 2) yrityksen keskeinen teknologia ja 3) yrityksen avainhenkilöt. Hänen periaatteenaan on, että tullakseen toimeen suurimittaisten ja monimutkaisten - ehkä kaottiseltakin vaikuttavien muutosten kanssa, ihmiset tarvitsevat jotain vakaata ja tuttua, josta pitää kiinni. Tosin, jos tarkastellaan Nokian mullistavaa ratkaisua 90-luvun alussa siirtää koko liiketoimintansa entisiltä teollisuuden aloilta matkapuhelimiin, ei yritystä voida pitää ainakaan tyyppiesimerkinä Goodsteinin esittämästä mallista. Nokian

silloinen muutos koetteli suuressa määrin kaikkea kolmea Goodsteinin mainitsemaa kohtaa, ja silti sen onnistumista on hyvin vaikeaa kiistää – päinvastoin. Muutoksen äärimmäisyydestä huolimatta on kuitenkin todettava, että kaikkea vanhaa ei Nokiankaan tapauksessa heitetty romukoppaan. Muutoksen käynnistämisvaiheessa koottiin vanhemmista johtajista tutkimusryhmä, joka selvitti ja taltioi kaikkien pian myytävien toimintojen jatkuvuuden ja pitkäikäisyyden taustalla olleita tekijöitä sekä niiden keräämiä kokemuksia. Olihan monilla näistä toiminnoista pitkä historia ja menestys takanaan. Tämä kertoo siitä, että vaikka ha-luttiinkin siirtyä uuteen, koettiin silti tärkeäksi ottaa oppia vanhaan liittyvistä positiivisista tekijöistä.

Doz ja Kosonen yhtyvät kuitenkin ajatukseen siitä, että muutosta olisi pyrittävä tasapainotamaan. Heidän näkemyksensä mukaan yksilöiden säästäminen muutosten negatiivisilta ja traumaattisilta vaikutuksilta on strategisen ketteryyden eräs perusedellytys. Strategiamuutoksen toteutuksen täytyy olla nopeampaa, helpompaa, häiriöttömämpää ja vähemmän vahingollista, kuin mitä toteutus perinteisten organisaatiomuutosten kautta voi olla. Dozin ja Kososen vastauksena on *joustava ja moniulotteinen organisaatio*. Strategia vapautuu rakenteesta sellaisen organisaation avulla, joka kykenee särkymättä sulattamaan suuretkin muutokset ja joustavasti siirtämään painopistettään. He siis hahmottavat eräänlaisen keskel-tä optimoitavan järjestelmän, jossa keskellä olevia resursseja siirretään aina tarpeen mukaan ulompana oleville eri ulottuvuuksille. He nimittävät tällaista järjestelmää nimellä *hämähäkinverkko- organisaatio*.

Nokian strategisen liikkuvuuden keskeiset taustatekijät

Tässä vaiheessa on aika ryhtyä tarkastelemaan strategisen ketteryyden konseptia Nokian tapauksessa. Tarkasteltavaksi nostetaan *ilmapiiri ja asenteet, johtaminen, ja erilaiset toimintamallit ja prosessit*. Nämä Nokian tapauksesta eriteltyt tekijät antavat samalla suuntaviivat aiempien *strategisesta ketteryydestä, strategian jalkauttamisesta ja organisaatiomuutoksista* esitettyjen tutkimuskysymysten tarkasteluun myös yleisemmässä taloustieteellisessä kontekstissa. Edellä lueteltuja tekijöitä voidaan laajemmassa yhteydessä pitää Nokian kokonaisuuden osatekijöinä, mutta samalla niillä kaikilla on hyvin kiinteä yhteys strategisen ketteryyden käsitteen sisältämiin ilmiöihin. Nokian menestykselle ovat 90-luvun alkupuolelta saakka olleet tyypillisiä voimakkaat visiot, uskaliaat innovaatiot ja rohkeat strategiset päätökset. Jose Santoksen mukaan Nokian avarakatseiselle ja globaalille asenteelle löytyy myös käytännön syy. Yrityksen syntyminen ”väärään” paikkaan on pakottanut sen kehittämään itselleen loistavan maailmanlaajuisen integraatio- ja innovaatiokyvyn. Sen on täytynyt etsiä sellaista tietoa ja kykyjä muualta, joita se ole voinut saada Suomesta. Yrityksen vaiheita tarkastellessa välittyy väistämättä kuva optimismista, ennakkoluulottomuudesta ja laajakatseisesta, kaukonäköisestä ajattelusta.

Ilmapiiri ja asenteet

Yrityskulttuuri

Nokian organisaatiolle vaikuttaa olevan ominaispiirteensä muutossuuntautuneisuus. Jo 1980-luvun lopulla silloinen toimitusjohtaja Kairamo käytti vanhaa sanontaa siitä, ettei mikään muu kuin muutos ole pysyvää Nokiassa. Höglund näkee muutossuuntautuneella identiteetillä vankat historialliset juuret. Hän erittelee tutkimuksessaan seitsemän merkittävää muutosta sotien ajasta nykypäivään. Näissä tapauksissa Nokia on reagoinut kriisitilanteisiin suuremman luokan muutoksilla ja siten selvinnyt ongelmista. Siirtyminen kokonaisvaltaisesti matkapuhelinmarkkinoille on tuonut muutoksen yhä kiinteämmin olennaiseksi osaksi Nokian yrityskulttuuria. Muutosvalmiutta, muutossuuntautuneisuutta ja muutoksen väistämättömyyttä sekä välttämättömyyttä korostetaan yrityksen omassa kielenkäytössä. Muutossuuntautuneisuus on pääroolissa myös Yipin ja Johnsonin artikkelissa ”Transforming Strategy”. He painottavat dynaamista suhtautumista strategiaan. Heidän mukaansa avainkäsitteenä on *transformatiivinen lähestymistapa* johtamisstrategiaan perinteisen lähestymistavan sijaan. Perinteiselle lähestymistavalle ominaista on pyrkiä aikaansaamaan kilpailuetua olemassa olevaa liiketoimintamallia hyödyntämällä. Transformatiivinen lähestymistapa puolestaan pyrkii luomaan pitkän aikavälin lisäarvoa ja mahdollistamaan selviytymisen liiketoimintamalleja muuttamalla.

Organisaation arkipäivän toiminnassa keskeisellä sijalla ovat muutosjohtaminen ja muutosten hallinta. Tämä näkyy etenkin henkilöstöhallinnan aktiivisena roolina erilaisissa prosesseissa. Merridenin mukaan Nokian voimakkaat kasvukaudet ovat asettaneet henkilöstöhallinnalle suuria haasteita. Vuoden 2000 on ollut tarkoitus olla eräänlainen siirtymävaihe Nokian HR-toiminnalle, jonka myötä yrityksen henkilöstöhallinta on yhdenmukaistettu ja siitä on luotu globaali järjestelmä. Muutoksen myötä henkilöstöhallinnan rooli yrityksen yleisen strategian tukemisessa korostuu. Sen keskeisenä tehtävänä on varmistaa, että yrityksen strategia ja päämäärät ovat hyvin jokaisen työntekijän tiedossa. Lisäksi sen kontolla on sellaisen palkkio- ja kannustejärjestelmien luominen, jotka ovat sopusoinnussa yrityksen strategian kanssa ja jotka edesauttavat sen toteuttamisessa. Yhtä lailla henkilöstöhallinnan rooli muutosten toteuttamisessa nähdään tärkeänä. Muutosprosesseissa se tarjoaa henkilöstölle tiedollista tukea ja samalla sillä on keskeinen vastuu motivoinnissa. Muutostenhallintaa ja sisäistä viestintää auttaa myös omalta osaltaan Nokian pitkälle kehitetty sisäinen tietoverkko. Henkilöstöasioita pyritään hoitamaan mahdollisimman paljon Internetin välityksellä, koska se lisää huomattavasti tehokkuutta ja mahdollistaa myös täysin uudenlaistenkin asioiden tekemisen. Vaikutus on huomattava etenkin rekrytoinnissa ja henkilöstön sisäisissä siirroissa.

Myös Susan Meisinger käsittelee henkilöstöhallinnan roolia muutoksissa ja muutostenhallinnassa. Hänen mukaansa muutos ja muutostenhallinta nähdään yhä enemmän osana liike-elämää ja etenkin muutoshallinnalla on keskeinen rooli yrityksien kilpailukykyyn ja markkina-aseman säilyttämisessä. Muutoshallinnan avaimet ovat hänen mukaansa 1) huolellinen suunnittelu 2) tehokas viestintä ja 3) työntekijöiden hyväksynnän saavuttaminen.

Muutosvastaisuus on hyvin tavallinen ilmiö ja suurissa muutoksissa se on omiaan vaikeuttamaan ja jarruttamaan prosesseja. Henkilöstöhallinnan laajamittainen hyväksikäyttö muutosprosesseissa auttaa vähentämään muutosvastaisuutta. Pätevien henkilöstötoimenpiteiden avulla työntekijät voidaan sitä vastoin saada sitoutumaan muutokseen.

Ihmiset

Merridenin käsityksen mukaan Nokian rekrytoinnissa keskeisenä haasteena ja päämääränä on ennen kaikkea sellaisten työntekijöiden löytäminen ja värvääminen, jotka sopeutuvat hyvin yrityksen ajattelutapaan. Tarkoitus ei ole etsiä vain työntekijöitä, jotka hallitsevat tekniikan. Nokialle olennaista on ollut löytää työntekijöitä, joilla vankan ammattitaidon lisäksi on kykyä ja taipumusta tulla toimeen jatkuvan muutoksen kanssa ja jotka kykenevät sisältämään yrityksen viljelemät arvot antaumuksella, sen sijaan että huolehtisivat vain siitä, mihin he tulevat hierarkiassa sijoittumaan. Nokian yleisesitteen mukaan sen menestys perustuukin siihen, että se onnistuu löytämään ja kouluttamaan lahjakkaita työntekijöitä ja pitämään heidät palveluksessaan. Yritys pyrkii luomaan ilmapiirin, jossa työntekijöiden luovuus pääsee esille ja kaikkien ideoista voidaan rakentaa yhteisiä hankkeita. Tässä 1999 laaditussa esitteessä Nokian keskeisiksi arvoiksi ilmoitetaan pyrkimys asiakastyytyväisyyteen, yksilön kunnioittaminen, tuloksellisuus sekä usko jatkuvaan oppimiseen. Osaksi näitä arvoja luetaan myös kannustus tiedon ja vastuun jakamiseen sekä avoimuuden korostaminen niin keskinäisessä kanssakäymisessä kuin uusien ideoidenkin suhteen.

Eräänä muutossuuntautuneisuutta ja avarakatseisuutta vahvistavana tekijänä on esitetty myös Nokian ja muiden sen kaltaisten menestyvien modernien monikansallisten yritysten (*nontraditional multinationals*) keskeisten johtajien urataustaa. Santos ottaa artikkelissaan kantaa tähän tekijään huomauttaen, että perinteisissä monikansallisissa yrityksissä on tavallista, että johtajat nousevat läpi organisaation ratkaiseviin asemiin juuri yritysten kotimaassa. Esimerkkinä hän mainitsee Siemensin, jonka ylimmästä johdosta 80 % on saksalaisia, vaikka yrityksen myynnistä vain 20 % kohdistuu Saksaan. Moderneissa monikansallisissa yrityksissä tilanne sen sijaan on Santosin mukaan hieman toisenlainen. Useimmilla avainhenkilöistä on nimittäin takanaan opinnot ulkomailla taikka ura kansainvälisissä suuryrityksissä ja siten kokemusta vaihtelevista toimintaympäristöistä sekä yrityskulttuureista. He ovat hankkineet vankan työkokemuksen ulkomailta, luoneet kiinteät ja kattavat ammatilliset verkostot ja saattavat hallita sujuvasti useampia kieliä. Tällainen esimerkki on myös Nokian taannoinen toimitusjohtaja Jorma Ollila, joka koulutettiin Englannissa ja loi kahdeksan vuoden ajan uraa Citibankissa ennen siirtymistään Nokiaan. Myös Peter Williamson päätyy artikkelissaan vastaavanlaiseen johtopäätökseen. Hänen mukaansa vaikuttaa siltä, että menestyvien yritysten eräs kaikkein suurimmista yhteisistä nimittäjistä on henkilöstön kansainvälinen uratausta. Tällaisilla työntekijöillä havaittiin olevan poikkeuksellisen hyvä kyky omaksua, tulkita ja käyttää erilaisia ja erikoisempiakin tietolähteitä. Tutkimuksessa havaittiin se, että juuri johtavissa innovaattori- yrityksissä oli tullut tavaksi rohkaista työntekijöitä työskentelemään erilaisissa maantieteellisissä ja kulttuurillisissa ympäristöissä. Kyseiset firmat saattoivat asettaa kansainvälisen kokemuksen esim. edellytykseksi ylenemiselle uralla.

Johtaminen

Organisaation toiminta

Useampien lähteiden mukaan Nokian johtamisessa on todella jotain erilaista ja erikoista. Yrityksen toimintamallit ja yrityskulttuurin ominaisuudet muotoutuvat monesta eri tekijästä ja johdon lisäksi myös organisaation rooli on kiistämättä keskeinen. Mikä Nokian organisaatiossa ja hierarkiassa on sitten erikoista? Yksi silmiinpistävä piirre on ainakin se, että yrityksen organisaatiohierarkia on sorvattu mahdollisimman litteäksi. Tämä nopeuttaa ja suoraviivaistaa viestintää sekä samalla selkeyttää tiedonkulkua. Matala hierarkia lisää myös organisaation muutos- ja reaktiokykyä, koska jokainen tuntee hyvin muidenkin tehtävät sekä vastuut omistaan puhumattakaan. Suurissa organisaatioon ja strategiaan liittyvissä muutoksissa kokonaisuuden sisäistää ensin pieni joukko ihmisiä. Tämän jälkeen kukin tahollaan välittömästi konsultoi alapuolella olevan tason kanssa muutosten vaikutuksista ja seurauksista kyseisen alemman tason jatkaessa samaa ketjua alaspäin. Tällä saadaan viesti tehokkaasti läpi koko organisaation ja samalla kaikki tasot saadaan osallistumaan ja sitoutumaan tulevaan prosessiin tiiviimmin. Dobson kollegoineen tiivistää Nokian yrityskulttuurin piirteitä kirjassa *Strategic Management – Issues and Cases*. Heidän mukaansa ”Nokia Way” käsittää joukon arvoja ja strategisen suunnittelun prosessin, joka kasvattaa ja lisää koko henkilöstön osallistumista, päämäärätietoisuutta sekä kurinalaista suorittamista.

Taannoisien toimitusjohtajan Jorma Ollilan mukaan Nokian menestyksen salaisuus liittyy jollain tavalla yrityskulttuuriin: ”Se on se organisaation luoma tapa, jolla työntekijöiden ajatukset kohtaavat [...] Kuinka välittää eteenpäin hyvin voimakas signaali siitä, että järjestelmämme on meritokraattinen ja että tämä on paikka, jossa on lupa olla hauskaa, ajatella normien vastaisesti ja jopa tehdä virheitä?” Merriden esittää kirjassaan vastaavanlaisia havaintoja. Yhtenä keskeisenä tekijänä hän esittää Nokian *moitevapaan kulttuurin*. Käytännössä moitevapaus tarkoittaa sitä, että negatiivista palautetta pyritään minimoimaan ja sitä käytettäessä sen täytyy olla entistä paremmin perusteltua. Yrityksen johdon välittäessä moitevapaan strategian ajatusta organisaatioon, luo se sellaisen ilmapiirin, jossa rohkeus ja aloitteellisuus välittyvät hierarkiassa alatasoille saakka. Tällaista rohkeutta - jota Merriden kutsuu ”suoraan puhumiseksi ilman pelkoa rangaistuksesta” – esiintyy hänen mukaansa Nokian hierarkian kaikilla tasoilla ja se auttaa johtajia pitämään lyhyen tähtäimen ja pitkän tähtäimen ajattelun tasapainossa, mikä puolestaan hyödyttää kaikkia organisaatiossa. Käytännössä tämä on ollut nähtävissä Nokian tuotekehityksen alueella, jossa kova yrittäminen on välillä johtanut myös umpikujiiin. Johtoajatuksena on kuitenkin kitkeä pois pelko epäonnistumisesta ja sillä tavoin poistaa rajat luovuudelta ja innovatiivisuudelta. Tällä tavoin yritetään ehkäistä jähmettymistä ja urautumista.

Tahvanaisenkin mukaan avoin ja suora kommunikaatio on tyypillistä Nokian toiminnassa. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät ovat hyvin selvillä omista päämääristään ja suoritusavoitteistaan. henkilökohtaisten tavoitesuunnittelun ja kehityskeskustelujen on hänen mukaansa sanottu olevan kaikkein tärkein työkalu suoritusten hallinta- ja arviointiprosessissa. Laitinen ja Leppänen kiteyttävät edelliset seikat huomauttamalla, että Nokian epä-

muodolliset informaatiojärjestelmät työntekijöiden omaavan sisäisen ja ”hiljaisen” tiedon luomiseen ja ennen kaikkea sen soveltamiseen ovat olleet mielekkäitä nopeasti ja globaalisti kasvavalle televiestintäyritykselle. Tällä he tarkoittavat liberaalia ideointia ja epämuodollista ajatustenvaihtoa eri tasoilla ja niiden välillä. Yksinkertainen ja vahva kommunikaatiotapa tuo monenlaista hyötyä organisaatiolle. Se vähentää poliittista pelaamista hierarkiassa ja on toimiva väline tilanteissa jossa suuren joukon ihmisiä täytyy omistautua yhteiselle visiolle. Tällöin vain yksinkertainen viestintä on riittävän tehokasta. Organisaatio ei tuhlaa energiansa byrokraatiaan ja poliittisiin konflikteihin – päinvastoin kyseinen energia kanavoituu positiivisella tavalla.

Johtoryhmän ”New Deal”

Nokia on ollut ensimmäisten joukossa soveltamassa uudenlaisia johtamismalleja. Eräs keskeinen Nokian strategista liikkuvuutta lisäävä tekijä piileekin juuri johtamistavassa. Doz ja Kosonen toteavatkin, että etsiessään yleisiä strategisen liikkuvuuden perustuksina olevia tekijöitä he päätyivät siihen, että strategisen ketteryyden omaavat yritykset olivat ottaneet käyttöön aivan uudenlaisen johtamismallin. Tätä mallia he kutsuvat nimellä johtamisen *New Deal*. Kyseiset kirjoittajat selittävät, että digitaalinen konvergenssi on luonut uusia mahdollisuuksia tähän saakka erillisinä pysyneille markkinoille ja ruokkii kuluttajien keskuudessa yhä lisääntyvää tarvetta integroiduille teknisille ratkaisuille ja palveluille. Tämä puolestaan edellyttää integroitujen, tai vähintään liiketoimintayksikköjen yhdessä suunnitteleminen strategioiden ja toimintojen kehittämistä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että myytävät lopulliset tuotteet koostuvat hyvin usean alan ja yksikön olennaisesta panoksesta, mikä puolestaan edellyttää uudenlaisia järjestelyjä. Digitaalinen konvergenssi siis tuo mukanaan tarpeen integroitua strategiaan ja sitä kautta se myös vaikuttaa johtamismalleihin ratkaisevasti. Nokian tapaus on tästä kehityksestä oiva esimerkki.

Merriden hahmottaa Nokian johtamistyylin ennen kaikkea joustavana. Hänen mukaansa tyyliä vaihdellaan yrityksessä tilanteen mukaan. Sekä vahvalle ylhäältä käsin tapahtuvalle johtamiselle että konsensuksen rakentamiselle on molemmille paikkansa. Hänen mukaansa jälkimmäinen on kuitenkin se toimintamalli, johon normaalitoiminnassa aina pyritään ja perinteistä, joskus diktatuuristakin johtamista sovelletaan ainoastaan kriisitilanteisiin. Doz ja Kosonen menevät kuitenkin pidemmälle hahmotellessaan strategisesti ketterien yrityksiä – he käyttävät myös Nokias esimerkkinä tällaisesta yrityksestä - johtamismallien yhtäläisyyksiä. Heidän perusajatuksenaan on se, ettei yritys kykene nopeisiin ja onnistuneisiin strategiauutoksiin taikka integroidun strategian toteuttamiseen, mikäli yrityksen eri yksiköt ovat ikään kuin erillisesti johdettuja kokonaisuuksia. Vertauskuvana he käyttävät lääninherrojen johtamia läänityksiä, jotka ovat monesti vain näennäisesti kuninkaalle alistettuja, mutta joissa todellinen valta on lääninherralla ja toiminta tosiasiallisesti myös hänen intressiensä mukaista. Mainittu New Deal- malli syrjäyttää tällaisen vanhan toimintatavan. Ajatuksena on rakentaa kollektiiviseen vastuunottoon kykenevä johtoryhmä. Perinteisen mallin mukaan eri yksiköiden johtajat toimivat enemmän tai vähemmän itsenäisesti, mutta kantoivat vastuun oman yksikkönsä voitoista ja tappioista. New Dealissa kyseessä on joukkuepeli.

Mikäli yhdellä yksiköllä on vaikeuksia tai ongelma, se ratkaistaan yhdessä. Tämän takia johtoryhmän kokoukset ovat usein aivoriihi- tyyppisiä vuorovaikutustilanteita. Johtoryhmä pyritään kokoamaan tiukasti erikoistuneiden asiantuntijoiden sijaan laaja- alaisen kokemuksen hankkineista ”jokapaikanhöylyistä”, jotka ovat luonteeltaan diplomaattisia, innovatiivisia ja yhteistyöhenkisiä. Tällä tavoin kapasiteetti kollektiiviseen ongelmanratkaisuun lisääntyy merkittävästi. Mallissa korostetaan myös eri yksiköiden välistä vilkasta yhteydenpitoa muutenkin kuin kokouksissa. Järjestely lisää suuresti eri yksiköiden keskinäisriippuvuutta ja siten se tavallaan tuo automaattisesti mukanaan kommunikaation lisääntymisen. Kommunikaation lisääntyminen luo puolestaan pohjaa uusien ideoiden ja ratkaisumallien syntyemiselle.

Olennaista on siis syrjäyttää johtoryhmälle tyypillinen keskinäinen poliittinen taistelu yhteiseen päämäärään tähtäävällä keskinäisriippuvuudella. Nokiassa tällainen asetelma saatiin aikaan organisaatiota muokkaamalla vuonna 2004, jolloin luotiin keskeisimmistä toiminoista neljä pystysuoraa liiketoimintaryhmää matriisiin: matkapuhelimet, multimedia, yritysratkaisut ja verkot. Näitä palvelemaan muodostettiin kaksi vaakasuoraa ryhmää: asiakas- ja markkinatoiminnot sekä teknologia- alustat. Näiden vaakasuorien ryhmien tieto oman vastualueensa tarpeista koko yrityksen mittakaavassa ja neljässä pystysuorassa ryhmässä tekivät niistä tärkeän sidoksen koko rakenteelle. Asemansa myötä vaakasuorien ryhmien tehtäväksi asetettiin pystysuorien ryhmien haastaminen ja tukeminen. Vaakasuorien ryhmien lisäksi niiden kanssa vastaavia tukitehtäviä hoitamaan perustettiin myös muita tukitoimintoja ja – prosesseja. Järjestelmä tuo muassaan sen, että liiketoimintaryhmien johtajat ymmärtävät olevansa riippuvaisia vaakasuorien tukiryhmien johtajien panostuksesta ja tuesta, mikä puolestaan synnyttää hedelmällistä ajatustenvaihtoa pystysuorien ja vaakasuorien ryhmien välillä. Jotta keskinäisriippuvuuden verkosto tiivistyisi, eri yksiköiden johtajille säilytetään myös koko yrityksen kattavia vastuita mm. brändiin, globaaleihin suurasiakkaisiin ja strategiaan kumppanuussuhteisiin liittyen. Tämän seurauksena esimerkiksi johdon tapaamisten dialogin laatu on muuttunut asiapitoisemmaksi ja kokonaisuudessaan laadukkaammaksi, koska vastuunjako on lisännyt yhteistyötä ja yhteishenkeä. Niin sanotuissa off- site – palaverissa (muualla tapahtuvissa) ylemmän johdon jäsenet puhuvat keskenään lähinnä koko yrityksen toimintaan liittyvistä vastuistaan ja päämäärästään, mikä lisää omalta osaltaan keskinäistä panostusten, motiivien ja ambitioiden ymmärtämistä ja kunnioitusta johtoryhmän sisällä.

Yllä hahmotellun organisaatiomallin etuna on ollut se, että se tekee mahdolliseksi kohdistaa erilaisten ilmenevien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisen näille mahdollisuuksille relevantteihin pienempiin liiketoimintayksiköihin. Nämä yksiköt ovat samalla puolestaan vapaampia muotoilemaan omat perspektiivinsä ja prioriteettinsa ja kehittämään niitä haluamallaan tavalla. Samalla ne kuitenkin hyötyvät koko yrityksen kattavista tukitoiminnoista, kuten yhteisestä logistiikasta, teknologia- alustoista ja liiketoiminta- infrastruktuurista. Nokian yllä selostettu organisaatiojärjestely ei syntynyt sattumalta tai yhtäkkiä, vaan rakentui paremminkin oppimisprosessin tuloksena mittatilaustyönä havaituille tarpeille. Johdon organisoiminnan tärkeyttä korostaa myös Rainisto. Hänen mukaansa eräs johtamista lujittava tekijä on ollut myös Nokian soveltama johtajien laajamittainen kierrättäminen. Siirtymisen ajoittain uusiin tehtäviin talon sisällä pakottaa johtajat pysymään terävinä ja samalla se ehkäisee urautumista ja passivoitumista. Siirrot ajavat johtajat uusiin oppimistilanteisiin, joihin he joutuvat sopeutumaan ja samalla heidän tietotaitonsa laajenee.

Vain muutos on todella pysyvää. Vuoden 2008 tammikuussa pani Nokia organisaationsa jälleen uusiksi. Tällä kertaa muodostettiin kolme arvoketjun vaiheisiin perustuvaa suurta ryhmää, jotka ovat täysin toisistaan riippuvaisia. *Mobiililaitteet* vastaa tuotevalikoimasta ja *markkinayksikön* vastuulla on logistiikka, myynti ja markkinointi. Kolmantena ryhmänä on *Palvelu- ja ohjelmistoyksikkö*, joka keskittyy kuluttajille suunnattuihin Internet- palveluihin. *Talouselämän* haastatteleman Sitran innovaatiojohtajan, Mikko Kososen mukaan muutos on osoitus siitä, että Nokia on vakaasti matkalla yhä keskinäisriippuvaisempaan johtamismalliin, joka parantaa strategista ketteryyttä. Hän pitää vuoden 2004 matriisi- organisaatiota ensimmäisenä askeleena tähän uuteen suuntaan ja näkee uuden organisaatiomallin seuraavana kehitysaskeleena. Uuteen kolmpilariseen malliin kommunikaatio, yhteistyö ja keskinäisriippuvuus sisältyvät itsestäänselvyyksinä.

Toimintakeinot ja prosessit

Liiketoiminnan ja liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu

Nokian historialle ja sen menestystarinalle ovat olleet tyypillisiä ajoittaiset, toisinaan radikaalitkin *uudelleensuunnitteluprosessit*. Nykyaikaisessa Nokiassa ensimmäinen merkittävä uudelleensuunnittelu- ja muutosprosessi oli Suomen kaapelitehtaan, Kumitehtaan ja Nokia Oy:n fuusioiminen yhdeksi konserniksi, Oy Nokia Ab:ksi vuonna 1966. Kyseinen uusi Nokia alkoi pian saada näkyvyyttä sekä kokonsa että elektroniikkaan suuntautuneen kehitystyönsä myötä. Vuosikymmen myöhemmin alkoi silloinen toimitusjohtaja Kari Kairamo puskea Nokiana maailmalle ja uusille toimialoille. Pyrkimyksenä oli kehittyä ja kansainvälistyä eurooppalaiseksi teknologiayritykseksi. Kyseinen yritys meinasi tyrehtyä 1990-luvun alun taloudellisiin ja maailmanpoliittisiin mullistuksiin, mutta Jorma Ollilan nimitys toimitusjohtajaksi ja päätös erikoistua informaatioteknologiaan pelastivat tilanteen. Kyseinen päätös on äärimmäinen esimerkki onnistuneesta liiketoiminnan uudelleensuunnittelusta. Myös Merriden näkee Nokian tuolloisen muutoksen erittäin radikaalina. Hän esittää vertailukohtana vuoden 1986 tilanteen, jolloin vain 15 % Nokian toiminnasta oli televiestintään suuntautunutta. Ollilan ottaessa johdon 1992, hän päätti myydä pois muut toiminnot ja keskittää yrityksen toiminnan lähes yksinomaan televiestintään. Tästä tuloksena vuosien 1995 ja 1999 välillä Nokian myynti kolminkertaistui ja liikevoitto viisinkertaistui osakkeen hinnan ollessa korkeimmillaan kaksikymmentäviisikertainen lähtötilanteeseen nähden. Äkinäisen menestyksen yllätyksellisyyttä myös yritykselle itselleen kuvaa hyvin se, että 90-luvun alussa tehty arvio saman vuosikymmenen lopun maailmanlaajuisesta matkapuhelinten myynnistä oli lopulta vain viidesosa todellisista luvuista.

Liiketoiminnan uudelleensuunnittelu on suurimmillaan hyvinkin mullistava toimenpide, kuten yllä oleva esimerkki antaa ymmärtää. *ProSci* on hahmottanut opintomoduulissaan uudelleensuunnitteluprosessin kulkua. Ensin yritys hahmottaa uudelleensuunnittelun laajuuden ja päämäärät. Tämän jälkeen seuraa tärkeä oppimisprosessi, jossa asiakkailla, työntekijöillä, kilpailijoilla, yhteistyökumppaneilla ja uudella teknologialla on kaikilla oma roolinsa. Oppimisprosessin tuottaman tietopääoman avulla luodaan visio tulevaisuudesta ja suun-

nitellaan uudet liiketoimintaprosessit. Tässä vaiheessa on kyetty hahmottamaan mielikuva siitä, mihin halutaan päätyä. Seuraavaksi tarkastellaan yrityksen senhetkistä tilaa, senhetkisiä prosesseja sekä teknologiaa ja hahmotetaan muuttumiseen tarvittavat toimenpiteet. Viimeiseksi kriittiseksi vaiheeksi jää uudelleensuunnitteluprosessin toteuttaminen. Koko prosessin lopullinen laajuus riippuu viimekädessä siitä, mistä se päätetään aloittaa: onko kyseessä vain olemassa olevien prosessien hienosäätö vai päätetäänkö uudistukset aloittaa lähes puhtaalta pöydältä?

Liiketoiminnan uudelleensuunnittelua sovelletaan R. Talwarin mukaan yleensä vakavissa kriisitilanteissa, taikka silloin kun yritys on voimakkaassa asemassa markkinoilla sen kasvun kuitenkin ollessa tyrehtymässä. Kirjoittaessaan artikkeliaan reilu vuosikymmen sitten, hän havainnoi uudelleensuunnittelun nousseen hiljattain keskeiseksi työkaluksi kilpailukyyn säilyttämisessä eri teollisuuden aloilla. Tämän kehityksen keskeisinä tekijöinä Talwar piti mm. tiivistynyttä kilpailua ja muutosten kiihtyvää tahtia, jotka omalta osaltaan rohkaisevat yrityksiä koordinoitumpiin ja radikaalimpiin toimenpiteisiin liiketoimintansa suunnittelussa. *Liiketoiminnan uudelleensuunnittelun käsite* lanseerattiin ensimmäistä kertaa Michael Hammerin toimesta vuonna 1990. Periaatteessa konsepti ja sen sisältämät toimenpiteet ovat kuitenkin olleet tunnettuja paljon kauemmin. Liiketoiminnan uudelleensuunnittelun tavoitteena on yleensä aikaansaada radikaaleja parannuksia asiakkaiden palvelemisessa ja toiminnan tehokkuudessa. Tärkeimpänä haasteena voidaan nähdä yrityksen varsinaisten arvoa tuottavien ja välittävien liiketoimintaprosessien ja tukitoimintojen virtaviivaistaminen sekä uudelleenmuotoilu. Mitkä sitten ovat liiketoiminnan uudelleensuunnittelun hyödyt yritykselle? Talwar erittelee seuraavat viisi kohtaa: 1)Ydintoiminnot linjautuvat paremmin yleisen strategian mukaiseksi 2)Arvon tuottamisesta asiakkaalle tulee kaiken liiketoiminnan lähtökohta 3)Liiketoiminnan rakenne optimoidaan tehokkaaksi poikkitoiminnalliseksi suorituskyvyksi 4)Vertailuanalyysia voidaan käyttää oppimisen nopeuttamiseksi ja ärsykkeenä muutoksien toteuttamiseen 5)Parantunut suorituskyky johtaa korkeampiin tavoitteisiin ja itsevarmuuteen.

Myös Yip ja Johnson käsittelevät uudelleensuunnitteluun liittyviä seikkoja. Liiketoimintamallin uudistamisen suhteen suurimpina haasteina ovat heidän nähdäksensä oikean ajoituksen, muutostavan ja tarvittavien keinojen sekä työkalujen määrittäminen. Tavallisesti järkevintä on pitäytyä toiminnan suhteen vanhoissa malleissa samalla kuitenkin kehittellen uusia vaihtoehtoja. Johtajien on kuitenkin ymmärrettävä se tosiasia, että suurimmassa osassa yrityksiä uudelleensuunnittelu on pitkällä tähtäimellä kriittisen tärkeä väline korkean suorituskyvyn hankkimiseen ja säilyttämiseen. Raimo Lovio toteaaakin, että: ”[...] suurten vanhojen yhtymien muuttumaton asema merkittävimpien yritysten listoilla perustuu monesti siihen, että ne uudistuvat itse erittäin rajusti. Ne sulauttavat uusien alojen kasvuyrityksiä itseensä ja kehittävät niitä edelleen, samalla kun ne luopuvat vanhojen alojen vähemmän kannattavasta liiketoiminnasta.” Lisäksi hän toteaa, että useimmiten vanhojen suurien yhtiöiden vakaa asema ei perustu pelkästään pitkään johtoasemaan ja resurssiin, vaan jatkuvaan asemien uudistamiseen kansainvälisillä markkinoilla. Tämä voi tapahtua joko laajentamalla ja jalostamalla jo olemassa olevaa ydinliiketoimintaa (UPM; Stora Enso) tai Nokian omaksumalla *metamorfoosi- strategialla*, jossa mitkään vanhat toiminnot eivät ole niin pyhitettyjä, ettei niistä hennottaisi luopua kilpailutilanteen niin vaatiessa.

Uudelleensuunnittelua voidaan siis käyttää vaihtelevissa mittasuhteissa. Esimerkiksi yksittäisten prosessien uudelleensuunnittelussa muutetaan ja uudistetaan toimintatapoja ja ajattelua vain tietyllä osa- alueella. Prosessin muutos voi käsittää yksittäisen liiketoimintaryhmän, tietyn sektorin tai koko organisaation. Uudelleensuunnittelulla on selkeä konnotaatio muutosajatteluun ja muutossuuntautuneisuuteen. Uudelleensuunnittelua ei voi niinkään nähdä strategisen liikkuvuuden tuloksena. Pikemminkin se on usein avain uuteen, dynaamisempaan ja joustavampaan liiketoimintamalliin ja samalla organisaatioon. Sen lähtökohdiana on viime kädessä selviytyminen markkinoilla, mikä puolestaan tekee siitä useimmiten asiakaslähtöisen prosessin. Se tuo siksi hyvin usein mukanaan organisaatiomuutoksia, joiden perimmäisenä tarkoituksena on toiminnan tehostamisen ja asiakkaalle tuotettavan arvon lisääminen. Samalla pyritään kehittämään joustavampia rakenteita, jotka jatkossa helpottavat muutosten toteuttamista ja jalkauttamista organisaatioissa. Tämä on tärkeää tilanteessa, jossa muutosten nopeus on suurimmassa osassa teollisuudenaloja ollut jatkuvasti kiihtyvää.

Strateginen integraatio

Strategisella integraatiolla tarkoitetaan sitä, että yrityksen eri toimialat ja sektorit saadaan tehokkaaseen yhteistoimintaan, yhteisen strategian taakse. Myös tähän osa- alueeseen – samoin kuin johtamismalleihin – liittyy keskeisesti organisaation osien välisen keskinäisriippuvuuden ja kommunikaation lisääminen. Burgelman ja Doz toteavat, että strategisen integraation aalto seurasi edellä käsiteltyä uudelleensuunnittelua 1990- luvun lopulla ja sen keskeisinä pontimina olivat luonnollisesti kannattavuuden ja kasvun lisääminen. Strategisen integraation avulla yrityksen kasvupotentiaalia pyritään hyödyntämään entistä kokonaisvaltaisemmin yhdistämällä eri liiketoimintayksiköiden resursseja ja osaamista sekä ohjaamalla näitä yksiköitä kohti sellaisia liiketoimintamahdollisuuksia, jotka laajentavat yrityksen yleistä strategiaa. Yritysjohdolla on strategiseen integraatioon liittyen kaksi keskeistä haastetta. Johdon täytyy kyetä etukäteen hahmottamaan sellaisia uusia tilaisuuksia ja mahdollisuuksia liiketoiminnalleen, jotka eivät välttämättä juuri vielä kyseisellä hetkellä ole avoimina. Lisäksi heidän on näihin mahdollisuuksiin liittyen kyettävä hahmottelemaan sellaisia strategioita, joiden toteuttamisen mahdollisuus on yrityksen kykyjen rajoilla. Strategisen integraation toteuttamiseen vaikuttaa voimakkaasti kaksi ulottuvuutta: *sisäisen yhteistoiminnan laajentamisen ulottuvuus* ja *uusien toimintojen luomisen ulottuvuus*. Näistä ensimmäinen edellinen käsittää sen, missä määrin jokin ilmaantuva uusi liiketoiminnan mahdollisuus edellyttää olemassa olevien yksiköiden yhteistyön tiivistämistä käytetyn yritysstrategian puitteissa. Jälkimmäinen puolestaan kuvaa sitä, kuinka vahvasti uusi ilmaantunut tilaisuus vaatii koko olemassa olevan yritysstrategian muuttamista esimerkiksi jotain liiketoimintaryhmää muuttamalla, taikka luomalla kokonaan uusi ryhmä.

Nokia on käyttänyt molempia edellä kuvailtuja strategisen integraation keinoja ja etenkin jälkimmäisen, riskialttiimman mallin soveltamisessa se on ollut erityisen näkyvää. Stadlerin mukaan Nokia ei kuitenkaan pelkästään ole toiminut uhkarohkean innovaattorin ja visionäärin roolissa, vaan osatekijänä menestyksessä on ollut myös pragmaattinen varmistelu. Hän kuvaa esimerkkinä tilannetta vuosituhannen vaihteen tienoilla, jonka seurauksena No-

kian kilpailija Ericsson putosi lopullisesti sen vauhdista. Ericssonin panostaessa valtavasti resursseja kalliiseen tuotekehitykseen varmistaessaan paikkaansa GPRS- tekniikan pioneerina, Nokia puolestaan tunsu kasvavat taloudelliset paineet ja ryhtyi perustamaan ongelmanratkaisuryhmiä, joiden tavoitteena oli toimintojen virtaviivaistaminen, tuotevalikoimien supistaminen ja komponenttien sekä jakelun hintojen neuvottelemine edullisemmiksi. Telealan laman iskiessä vuonna 2001, Nokia oli kilpailijaansa huomattavasti vakaammassa asemassa, kun taas Ericsson oli pakotettu massiivisiin leikkauksiin. Laman seurauksena Ericsson päätyi yhdistämään matkapuhelintuotantonsa Sonyn kanssa Nokian puolestaan vahvistaessa johtoasemansa markkinoilla. Alan näkyvien vaikeaa ennustettavuutta kuvaa hyvin seuraava, kyseiseen kilpailutilanteeseen liittyvä ote Lemolan vuonna 1996 kirjoittamasta artikkelista: ”[...] Ericssonin Nokias korkeamman osakkeen hinnan on arveltu johtuvan siitä, että Ericssonilla on huomattavasti suuremmat tutkimus- ja tuotekehityspanokset kuin Nokialla. Tällä perusteella on katsottu, että Ericsson tulee tuottamaan suuremman hyödyn osakkeenomistajilleen kuin Nokia. Viimeksi vuoden 1996 vaihteessa kyseltiinkin niin koti- kuin ulkomaisessa lehdistössä, katkaako Nokian menestys vähäiseen tutkimuspanokseen.”

Stadler esittääkin teesinään, että alojensa johtavat yritykset ovat lähes poikkeuksellisesti soveltaneet eräitä tiettyjä totuuksia. Eräänä niistä hän esittää säännön ”*hyödynnä vanhaa ennen kuin etsit uutta*”. Hänen tutkimuksensa mukaan kyseinen ajattelutapa on useiden alansa johtavien yrityksen toiminnan ja menestyksen takana. Kyseinen telealan lama kuvaava tilanne on oiva esimerkki siitä, miten yritys voi painottaa toimintaansa tilanteen mukaan. Nokia keskittyi kyseisessä tilanteessa sisäisen yhteistoiminnan laajentamiseen ja tehostamiseen haken taloudellista pelivaraa sen sijaan, että olisi ottanut Ericssonin tapaan suuria taloudellisia riskejä tuotekehityksessä.

Burgelman ja Doz erittelvät artikkelissaan kaiken kaikkiaan viisi erilaista strategisen integraation tapaa. Tehokkaimpana näistä hän korostaa *kompleksista* strategisen integraation muotoa. Tälle muodolle ominaista on se, että toimintaa suunniteltaessa sekä olemassa olevan hyödyntämisen että uuden luomisen ulottuvuuksia painotetaan sen verran, kuin todellinen tilanne edellyttää. Lähestymistapa on samalla rohkea, mutta kuitenkin varovainen. Kompleksista strategista integraatiota soveltavat yritykset pyrkivät olemaan ennakkoluulottomia ja innovatiivisia, mutta samalla ne huomioivat ulkopuolelta tulevat säännösten, teknologian ja markkinavoimien muodostamat sekä sisäiset, osaamiseen, kykyyn ja resursseihin liittyvät rajoitukset. Ne saattavat luoda kokonaan uusia liiketoiminnallisia kokonaisuuksia taikka integroida toimintaansa jonkin uuden osapuolen samalla kun tehostavat ja kehittävät olemassa olevaa organisaatiota ja yritysstrategiaa. Kompleksisen strategisen integraation onnistuminen riippuukin siitä, kuinka hyvän tasapainon yritys kykenee löytämään ajan kuluessa ydintoimintojen vahvistamisen ja strategian uudelleensuuntaamisen välillä.

Burgelman ja Doz näkevät kompleksisen integraatiokyvyn kehittämislle tärkeinä työkaluina oikeanlaisen organisaatorakenteen sekä johtamismallin erilaiset ominaisuudet. Johtamismallien osalta he korostavat aikaisemminkin esille tulleita yhteistyötä ja keskinäisriippuvuutta. Organisaatorakenteeseen liittyen he käsittelevät esimerkkinä nimenomaan Nokias. Halutessaan soveltaa tehokkaasti kompleksisen strategisen integraation menetelmää, yrityk-

set tarvitsevat kehyksen, joka pystyy käsittelemään sekä olemassa olevat että integraation esille nostamat uudet keskinäisriippuvuudet. Nokia otti ensimmäisen askeleen tähän suuntaan luomalla *Nokia Venturesin* 90-luvun lopulla. Venturesin tehtävänä oli laajentaa Nokian liiketoimintaa uusille lupaaville alueille viestintäratkaisuihin, tuotteisiin ja palveluihin. Samalla sen tehtävänä oli kerätä uutta tietoa yrityssuunnittelua varten. Sen päätarkoituksena on ollut ennen muuta tele- ja tietoviestinnän sekä informaatioteknologian konvergenssin mukanaan tuomien kasvumahdollisuuksien hyödyntäminen. Sama ajattelu jatkuu voimistuneena tämän päivän Nokiassa. Vuoden 2008 alussa toimeenpannussa organisaatiouudistuksessa rakennetta virtaviivaistettiin entisestään, kun entiset kolme liiketoimintaryhmää muokattiin kahdeksi joustavammaksi kokonaisuudeksi (*Devices ja Services&Software*) horisontaalisten tukitoimintojen kiteytyessä *Markets*-ryhmäksi. Lisäksi Nokia perusti *Corporate Development Office* -toiminnon, jonka vastuulla on optimoida Nokian strategiset kyvykkyydet ja kasvumahdollisuudet sekä tukea yksikköjen välistä yhteistyötä yhdessä yhtiön toimitusjohtajan kanssa. Corporate Development Office jatkaa entistä kehittyneemmällä konseptilla Nokia Venturesin viitoittamalla tiellä ollen tärkeässä roolissa mm. strategisen integraation soveltamisessa. Kyseisessä ryhmässä tapahtuvalla toiminnalla on tarkoitus varmistaa, että muutos tulee olemaan Nokiassa jatkossakin perustava elementti ja että markkinaympäristön nopeiden muutoksien sekä teknologian kehittymisen muassaan tuomat uudet – usein odottamattomat – mahdollisuudet eivät jää käyttämättä.

Johtopäätökset ja strategisen ketteryyden todellisuus

Kyllä Nokia osaa

Nokian strategista ketteryyttä on käsitelty tässä selvityksessä kolmella eri tasolla. Ensimmäinen näkökulma oli ajattelutavan ja asenteen, toinen johtamisen ja organisaation sekä kolmas prosessien ja toiminnan kautta. Nämä kolme tarkastelunäkökulmaa antavat jonkinlaisen poikkileikkauksen siitä, mitä Nokian strategisen ketteryyden takana piilee. Strateginen liikkuvuus on hyvin monesta osasta ja osa-alueesta muotoutuva kokonaisuus. Tässä selvityksessä esitetyn tarkastelun jälkeen on syytä kuitenkin vielä pohtia strategisen ketteryyden merkitystä. Aineiston ja selvityksen rivien välistä on mahdollista lukea ja oivaltaa, että strateginen ketteruus ja sen sisältämä kokonaisuus eivät tule tulevaisuudessa olemaan niinkään jonkinlainen liikkeenjohdollinen kurioositeetti tai muoti-ilmiö, kuten jotkut lähteet sen ehkä sävyttävät. Enneminkin on nähtävissä, että strategisen ketteryyden hankkiminen ja soveltaminen tulee olemaan monilla – etenkin nopeasti kehittyvillä – teollisuudenaloilla ratkaiseva avain kilpailukykyyn ja viime kädessä selviämiseen. Strateginen ketteruus on siis ennen muuta ominaisuus, jolla yritys kykenee sopeutumaan nopeasti muuttuvaan kilpailuympäristöön ja tyydyttämään sekä asiakkaiden että omistajien muuttuvia tarpeita ja vaatimuksia. Seuraavissa kappaleissa käydään vielä kertauksena lyhyesti läpi selvityksessä hahmotettuja ja käsiteltyjä Nokian strategisen ketteryyden taustatekijöitä.

Ilmapiirin ja henkilöstön asenteen näkökulmasta on Nokiassa oikealla tavalla kohdistettu ja oikeanlaisten työntekijöiden rekrytointi ollut suureksi avuksi kehitettäessä strategista liikkuvuutta, koska silloin henkilöstöpohja kehittyy muutossuuntautuneeksi ja ymmärtää muutoksen välttämättömyyden. Tällä tavoin strategiamuutosten nopea ja ongelmaton toteuttaminen helpottuu, koska niiden ymmärretään ”kuuluvan asiaan”. Samoin myös organisaatiomuutokset on mahdollista viedä läpi vähemmällä kitkalla ja työntekijät saattavat oppia pitämään niitä jopa virkistävinä haasteina, jotka tarjoavat mahdollisuuden uuden oppimiseen. Myönteinen vaikutus näyttäisi olevan myös monipuolisella kansainvälisellä työkokemuksella. Vankka ulkomaankokemus tuonee oman avartavan vivahteensa niin johtajien kuin työntekijöidenkin näkemyksiin ja toimintatapoihin, samalla lisäten heidän kykyään soveltaa myös poikkeuksellisia ideoita sekä hyväksyä moninaisuutta ja erilaisuutta. Samalla tällainen laaja näkökulma on omiaan mahdollistamaan uusia innovaatioita ja tietotaidollisia synteesejä. Tällainen muutosmyönteinen ja kosmopoliittinen ilmapiiri helpottaa niin ikään strategia- ja organisaatiomuutosten menestyksestä läpivientiä yrityksessä. Yleisen muutosmyönteisyyden ja -suuntautuneisuuden vakiintuessa yrityksen ilmapiiriin ja osaksi sen imagoa, on sillä väistämättä strategista liikkuvuutta lisäävä vaikutus. Käytännössä tämä Nokian ominaispiirre ilmenee julkisuudessa ja käytännössä sen visionääriin ja innovatiivisen edelläkävijän imagona.

Tarkasteltaessa johtamista Nokiassa niin organisaation kuin johtoryhmänkin kannalta, voidaan todeta yhtiön tunnuslauseen – *Connecting people* – häilyvän vahvasti taustalla. Vahvojen ja persoonallisten toimitusjohtajien, Kairamon ja Ollilan muovaama omaleimainen ja rehdin suora kommunikaatiotapa yhdistyneenä moderneihin näkemyksiin organisaation järjestämisestä, ovat luoneet yrityskulttuurin, joka on herättänyt huomiota läpi teollisuudenalojen. Aineisto antaa ymmärtää, että henkilöstö uskaltaa sanoa mielipiteensä suoraan ja että ajatustenvaihto on vilkasta ja mutkatonta sekä eri tasojen sisällä että niiden välillä. Moitevapaa kulttuuri lisää ideointia ja antaa työntekijöille mahdollisuuden todella panna itsensä likoon – riskejä uskalletaan ottaa ja menestys palkitaan. Samoin aloitteiden tekoon ja rakentavaan kritiikkiin rohkaistaan. Strategiamuutoksissa ylemmät tasot konsultoivat alempien kanssa mahdollisista vaikutuksista ja ajatuksista ennen toteutusta.

Samanaiset seikat luonnehtivat myös johdon järjestämistä. Johtoryhmän toiminta perustuu yhteistyöhön ja keskinäisriippuvuuteen kollektiivisen vastuunoton ilmapiirissä. Kun johtoryhmä koostuu paljolti diplomaattisen luonteenlaadun omaavista moniosajista, on tällaisen kokoonpanon yritykselle tuoma synergiaetu hyvin todennäköinen. Johtamisen New Deal – malli ehkäisee poliittista pelaamista ylemmän johdon jäsenten kesken ja vapauttaa energian kokonaisuudessaan yrityksen ja yhteisen edun käyttöön. Lisäksi johtoryhmän jäsenien kesken jaetut erilaiset, koko yrityksen laajuiset erilliset vastuut vahvistavat joukkuepelaaamisen ja yhteen hiileen puhaltamisen henkeä entisestään. Johtoryhmän toimiessa lujassa yhteistyössä koko yrityksen parhaaksi, suunnitelmat, visiot ja strategiat muotoutuvat entistä eheämmiksi ja kekseliäimmiksi. Alemmilla tasoilla puolestaan selkeä ja toimiva kommunikaatio yhdistettynä litteään organisaatiohierarkiaan luovat sellaiset olosuhteet, joissa strategiamuutoksia ja niihin liittyviä organisaatiomuutoksia pystytään toteuttamaan otollisesti ja tehokkaasti. Edellytykset strategiseen ketteryteen kasvavat merkittävästi, kun henkilöstö

tietää mitä ollaan tekemässä ja miksi, samalla kun se pystyy itse vaikuttamaan siihen, miten tehdään. Organisaatiomuutokset ovat lopulta vähemmän tuskallisia, koska henkilöstöllä on kokonaisuudessaan selkeä kuva sekä muutoksesta että kaikkien roolista siinä.

Liiketoiminnan uudelleensuunnittelulla Nokia on selvinnyt useista suuremmankin luokan kriiseistä. Uskaliasta uudelleensuunnittelua voidaan myös pitää Nokian saavuttaman maailmanmenestyksen avaimena. Konkurssitilanteessa tehdyt päätökset liiketoiminnan uusista suunnista 90-luvun alussa ovat olleet lähtökohtaisesti tuomassa Nokian siihen pisteeseen, missä se nyt on. Uudelleensuunnittelu- ja muutosprosesseissaan yritys on jatkuvasti soveltanut oppimispainotteista asennetta tiedon keräämisen ja suunnittelun perinpohjaisuuden ollessa avainasemassa. Liiketoiminnan uudelleensuunnittelua käyttäen Nokia on onnistunut muotoilemaan liiketoimintansa aina vain tehokkaammaksi ja asiakaslähtoisemmäksi vahvistaen sekä asemaansa markkinoilla että muotoutuen samalla globaaliksi huipputuotemerkiksi. Yrityksen poikkeuksellisen hyvä kyky ennakoida tulevaa, hyödyntää uusia avautuneita mahdollisuuksia, sekä luopua tarpeen tullen vanhasta ja kannattamattomasta on tehnyt siitä laajalti jäljitellyn esikuvan yritysmaailmassa.

Kilpailuetua haetaan myös strategisen integraation avulla. Sitä sovellettaessa ryhmät ja toimialat pyritään yhdistämään kiinteästi yleisen yritysstrategian taakse. Integraatio lisää Nokiassa organisaation tiivyyttä, kommunikaatiota sekä sen osien välistä yhteistyötä ja keskinäisriippuvuutta samoin, kuin yrityksen soveltama johtamismallikin. Näin tiedonkulku varmistuu ja yhteisvastuullinen sitoutuminen muutoksiin lisääntyy. Toisaalta pyrkimys mahdollisimman täydelliseen strategiseen integraatioon tuo mukanaan – ja Nokian tapauksessa oikeastaan auttaa ylläpitämään – luovaa ja innovatiivista valmiutta. Strateginen integraatio sisältää siten sekä olemassa olevan ydintoiminnan tehostamisen että strategian ja rakenteen uudistamisen aspektit. Nokian näyttää soveltaneen kumpaakin näkökulmaa toistuvasti. Strategisen integraation keskeiseksi päämääräksi voidaan kiteyttää olemassa olevan kasvupotentiaalin mahdollisimman täysimittainen hyödyntäminen. Sekä uudelleensuunnittelu että strateginen integraatio ovat molemmat suorassa yhteydessä strategisen liikkuvuuden luomisessa. Uudelleensuunnittelun avulla kyetään pitämään liiketoimintamalli markkinoiden ja asiakkaiden vaatimuksia vastaavina ja samalla organisaatiota pyritään muokkaamaan mahdollisimman joustavaksi ja muutoksia kestäväksi. Strategisen integraation keinoin niin ikään parannetaan muutosherkkyyttä tehostaen organisaation toimintaa ja luomalla rakenteita, joiden avulla strategisten muutosten jalkauttaminen helpottuu ja on vaivattomampaa. Uudelleensuunnittelun ja integroimisen avulla välttämättömien muutosten vaikutukset pyritään Nokiassa kääntämään positiivisiksi.

Pohdittavaa kuitenkin ilmenee

”[...] Haluan vain sanoa painokkaasti, että toiminnallisen tuloksen mittaongelmat, asiakkuuden tulkinnanvaraisuus, vastuun ja taloudellisen vallan kohtaamattomuus ja niitä vähäisemmät, monelle muullekin asiantuntijaorganisaatiolle tyypilliset pulmat tuovat oman erityisvaatimuksensa suomalaisen sairaalan johtamistoimeen. Näitä ongelmia ei voida ratkaista

liikemaailman johtamisteorioita kömpelösti kopioimalla, maailmat kun ovat liian monelta osin toisilleen täysin käänteiset.” Näin kiteyttää professori Martti Kekomäki *Kanava-*lehdessä, julkisen sairaalan johtamisen vaikeutta käsittelevän kolumninsa johtopäätöksissä. Artikkelin mielenkiintoinen etenkin siksi, että havainnollistaakseen sairaalan johtamisen ongelmaansa Kekomäki on ottanut tarkasteluun vertailukohteeksi juuri Nokian. Etsittäessä Nokian toiminnasta analogista mallia käytettäväksi puolustushallinnon tarpeisiin kohtaamme väistämättä Kekomäen erittelemiä ongelmia – tämä siksi, että puolustushallintoa sitoo ja rajoittaa julkisena toimijana samankaltaiset tekijät, kuin terveydenhuoltoalaakin. Yhtä lailla halutessamme käyttää Nokiaa mallina, törmäämme aivan samalla tavalla keskeisiin eroavaisuuksiin niin toimintaympäristön, toimintalogiikan kuin toiminta-ajatuksenkin suhteen. Nokia on pörssiyhtiö, joka toimii markkinavoimien ohjaamassa kilpailuympäristössä. Puolustusvoimat puolestaan on julkisin varoin ylläpidettävä instituutio, joka toimii niin ikään myös kansainvälisessä ympäristössä, mutta sen toimintaa ohjaa ennen kaikkea politiikka. Nokian olemassaolon tarkoitus on tuoda voittoa omistajilleen, kun taas puolustusvoimien toiminnan tarkoitus on Suomen valtion ja alueellisen koskemattomuuden sekä sen kansalaisten varjeleminen. Nokia täyttää tehtävänsä kehittämällä ja myymällä tuotteita, joita asiakkaat haluavat ostaa. Puolustusvoimien toimintalogiikkana on puolestaan ylläpitää uskottavaa ja ajanmukaista puolustuskykyä.

Mitä tämän erittelyn perusteella sitten voidaan todeta ennen kaikkea strategiseen liikkuvuuteen nähden? Kärjistetyksi käytännössä Nokia voi tehdä mitä tahansa haluamiaan muutoksia toimintaansa ja organisaatioonsa, mikäli se katsoo kilpailutilanteen niitä vaativan – tärkeintä on, että kasvu ei pysähdy ja kannattavuus säilyy. Muutokseen tottunut ja asenteeltaan joustava, monipuolisesti koulutettu johto ja muu henkilöstö ovat tähän suureksi avuksi. Myös puolustusvoimat on pakotettu ajoittaisiin muutoksiin, jotta se voisi ylläpitää vaadittavan puolustuskyvyn. Perinteinen ja syvään juurrutettu – sotatila varten kehittynyt – organisaatio ja hierarkiajärjestelmä asettavat kuitenkin rajoituksensa muutoksille ja kehitysprojekteille. Sotilashierarkkinen järjestelmä rakentuu hyvin paljolti juuri niiden tekijöiden varaan, joita muuttamalla tai poistamalla Nokia vaikuttaa lisänneen strategista liikkuvuuttaan. Litteän organisaatiohierarkian, moitevapaaseen ja epämuodolliseen kommunikaatioon perustuvan johtamiskulttuurin ja nopeasyklisten organisaatiomuutosten ja henkilökiertojen soveltaminen puolustusvoimissa osoittautuisi todennäköisesti aluksi vähintäänkin haasteelliseksi. Lie-nee syytä kuitenkin ottaa vielä toinenkin askel etäämmäksi asetelmasta ja pohtia vielä yhtä perustavanlaatuisista seikkaa, joka jo mainittujen lisäksi erottaa puolustusvoimia ja Nokiaa toimijoina.

Puolustusvoimien ja Nokian ”olotila” ovat niiden olemassaoloon ja päätarkoitukseen nähden ratkaisevan erilaiset. Pörssiyhtiönä Nokia on jatkuvasti operatiivisessa tilassa. Se keskittyy pelkästään suorittamaan päätehtävänsä, eli menestymään yrityksenä ja selviytymään markkinoilla. Puolustusvoimat on puolestaan instituutio, jonka päätehtävään liittyy vain kriittisimmissä ja äärimmäisissä tilanteissa laajamittainen sotilaallisen voiman käyttö. Rauhanaikana puolustusvoimat suorittaa tehtävänsä lähinnä valmistautumalla tuohon äärimmäiseen vaihtoehtoon mahdollisimman hyvin. Tämä herättääkin kysymyksen siitä, olisivatko Nokian toimintamalleista muodostettavat analogiat soveltuvampia sotaa käyvien

puolustusvoimien tilanteeseen. Vastaavasti voidaan hypoteettisesti olettaa, että mikäli Nokialta estettäisiin mahdollisuus liiketoimintaan ja sen pitäisi vastaavasti käyttää pääosa ajastaan liiketoimintaan ja kilpailuun valmistautumiseen, olisi sen näkemys strategiseen liikkuvuuteen ja erilaisiin toimintamalleihin todennäköisesti erilainen. Tällöin se olisi kuitenkin toimintaolosuhteiden kannalta katsottuna vastaavassa tilanteessa puolustusvoimien kanssa.

On kuitenkin syytä uskoa, että Nokian soveltamista strategiseen ketteryuteen tähtäävistä toimintamalleista olisi löydettävissä käyttökelpoisia elementtejä myös rauhanajan puolustusvoimille. Tässä selvityksessä tarkastelluista strategisen ketteryyden taustatekijöistä hyvin monet vaikuttaisivat paikantuvan sosiaali- psykologiseen ulottuvuuteen. Muutossuuntautuneisuus, joustavuus ja vapaasti eri tasoilla ja niiden välillä virtaava kommunikaatio ovat ne pohjimmaiset tekijät, jotka ovat myös muiden strategista ketteryyttä lisäävien toimintamallien perustana. Puolustusvoimien tapauksessa tehokkain kanava näiden käyttäytymismallien lisäämiseen lienee koulutusinstituutio, joka on pääosalle johtajista (upseerit) sama. Tärkeässä roolissa olisivat luonnollisesti myös jokapäiväiset työyhteisön käytännöt. On tietenkin ymmärrettävä, että toimiakseen saumattomasti nykyinen sotilashierarkia ja organisaatio eivät välttämättä mahdollista näiden käyttäytymismallien täysimittaista hyödyntämistä. Mikäli tällaisten liberaalimpien mallien soveltaminen koetaankin vaikeaksi, nostaa se esille kysymyksen siitä, missä määrin se johtuu henkilöstöaineksen luontaisista ominaisuuksista ja mikä taas on olemassa olevan koulutusjärjestelmän osuus asiantilaan. Muiden tässä selvityksessä eriteltyjen strategisen ketteryyden taustatekijöiden, kuten johtamismallien, strategisen integraation ja toiminnan uudelleensuunnittelun hyödyntäminen vaatisi puolestaan sellaisia suhteellisen radikaaleja organisaatio- ja rakennemuutoksia puolustusvoimissa, joiden mielekkyyttä on aihetta epäillä ilman huomattavasti syvällisempää ja laajamittaisempaa tutkimusta.

Jatkuvan vertaamisen ja analysoinnin myötä strategisesta ketteryydestä ja sen edellyttämisestä seikoista on saattanut kehkeytyä jopa epäselvä ja hämmäntävä kuva. Näin lopuksi on vielä hyvä palata siihen mitä strateginen ketteryys oikein on äärimmäisen yleisellä tasolla. Kun strategisen ketteryyden määritelmä on selkeä, on kunkin siihen pyrkivän organisaation helpompaa suunnitella toimintaansa omista erityisistä lähtökohdistaan. Uudistumiskyky ja valmius reagoida muuttuviin olosuhteisiin ovat keskeiset vaadittavat ominaisuudet. Kysymys siitä, kuinka nämä ominaisuudet saadaan muodostettua, on jokaisen toimijan ja organisaation omalla tavallaan ratkaistava. Mark Ranfordin sanoin: ”Strateginen ketteryys ei ole ainoastaan hyvä strategia – se on voittavan strategian toistuvaan löytämiseen tarvittavaa tiedollista osaamista.”

LÄHTEET

Tutkimuskirjallisuus

Alexander, L. D. (1997): ”Successfully Implementing Strategic Decisions”, teoksessa: Carnall, Colin A. (toim.) (1997): *Strategic Change*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Carnall, Colin A. (toim.) (1997): *Strategic Change*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Dobson, Paul; Starkey, Kenneth & Rickhards, John (2004): *Strategic Management – Issues and Cases*. Blackwell Publishing, Oxford.

Doz, Yves & Kosonen, Mikko (2008): *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*. Wharton School Publishing, Lontoo.

Goodstein, L. D. & Burke, Warner W. (1997): ”Creating Successful Organization Change”, teoksessa: Carnall, Colin A. (toim.) (1997): *Strategic Change*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Heller, Robert (1997): *In search of European excellence: the 10 key strategies of Europe’s top companies*. HarperCollins, Lontoo.

Höglund, Mathias (2005): *Long term success and strategic development: a case study*. opinnäytetyö, Svenska handelshögskolan, Helsinki.

Lagus, Antti J.; Lillrank, Paul & Helin, Kari (2001): *Johdettu muutos: toiminnan kehittäminen erinomaisissa suomalaisissa organisaatioissa*. Laatu keskus (Salpausselän kirjap.), Helsinki.

Laitinen, Erkki K. & Leppänen Rolf (2001): *Global Success and the Role of Strategic Steering and Management Accounting Systems*. Publication No 89, Strategic Management Accounting Unit, Vaasan yliopisto/ Levón Institute.

Larimo, Satu (2001): *Change management: the implementation of a collaborative planning process*. opinnäytetyö, Svenska handelshögskolan, Helsinki.

Lemola, Tarmo & Lovio, Raimo (1996): ”Nokia ja Suomalainen identiteetti”. Teoksessa Lemola, Tarmo & Lovio, Raimo (toim.) (1996): *Miksi Nokia, Finland*. WSOY, Juva.

Merriden, Trevor (2003): *Business the Nokia way: Secrets of the World’s Fastest Moving Company*. Capstone, Oxford.

Moore, James (1996): *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Systems*. John Wiley, Lontoo.

Mäkinen, Marco (1995): *Nokia saga: kertomus yrityksestä ja ihmisistä, jotka muuttivat sen*. Gummerus, Jyväskylä.

Näsi, Juha & Aunola, Manu (2005): *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. Tammerpaino Oy, Tampere.

Pantzar, Mika & Ainamo, Antti (2001): *Nokia: the surprising success of textbook wisdom*. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.

Tahvanainen, Marja (1999): *Expatriate Performance Management. The Case of Nokia Telecommunications*. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, A-134. Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki

Talwar, R. (1997): "Business Re-engineering – a Strategy-driven Approach". Teoksessa Carnall, Colin A. (toim.): *Strategic Change*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Tieteelliset aikakauslehdet ja lehtiartikkelit

Burgelman, Robert A. & Doz, Yves (2001): "The Power of Strategic Integration". MIT Sloan Management Review, kevät 2001 42 (3), 28–38.

Das, Shobha & Van de Ven, Andrew H. (2000): "Competing With the New Product Technologies: A Process Model of Strategy". *Management Science*, 46 (10), 1300–1316.

Doz, Yves & Kosonen, Mikko (2007): "The NEW DEAL at the Top". *Harvard Business Review*, kesäkuu 2007, 85 (6), 98–104.

Fox, Justin (2000): "Nokia's Secret Code". *Fortune*, 141 (9), 160–174.

Hanska, Jan (2008): "Prophetic Politics –the Stories of a Golden Past and a Glorious Future to Come". Artikkelivedos Tsekkiläiseen politiikan tutkimuksen aikakauslehteen. Materiaali kirjoittajalla.

Kekomäki, Martti (2008): "Miksi julkisen sairaalan johtaminen on niin vaikeaa?". *Suomalainen Suomi – Kanava*, 3, 343–347.

Meisinger, Susan (2008): "Change Management and HR's Role". *HR Magazine*, maaliskuu 2008.

Rainisto, Sami (2007): "Kameleontti- Nokia vaihtaa jälleen väriä". *Talouselämä*, 20.6.2007. Sivulla: http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1193777 Luettu 16.4.2008.

- Rainisto, Sami** (2004): ”Ikiliikkuja se on”. *Talouselämä*, 20.2.2004. Sivulla: http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1191309 Luettu 6.6.2008.
- Santos, Jose** (2007): ”Strategy Lessons from Left Field”. *Harvard Business Review*, huhtikuu 2007, 85 (4), 20–21.
- Stadler, Christian** (2007): ”The Principles of Enduring Success”. *Harvard Business Review*, heinäkuu-elokuu 2007, 62–72.
- Vihma, Päivi** (2007): ”Suomi tarvitsee Nokian notkeutta”. *Talouselämä*, 14.12.2007. Sivulla: http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1278337 Luettu 6.6.2008.
- Weimer, George** (2003): ”Factory World for Losers”. *Material Handling Management*, helmikuu 2003, 58 (2), 5.
- Williamson, Peter** (2006): ”Sphere of Influence”. *People Management*, 10/12/2006, 12 (20), 32–34.
- Yip, George & Johnson, Gerry** (2007): ”Transforming Strategy”. *Business Strategy Review*, Kevät 2007, 11–15.
- Muut
- Doz, Yves & Kosonen, Mikko** (2006): *Fostering Strategic Agility: In Search for Renewed Growth*. Esitelmä, CKIR Workshop 29.8.2006, INSEAD. <http://www.agilityconsulting.com/constant%20contact/StratAgilityInstitute/INSEAD%20Agility.pdf> Luettu 26.5.2008
- McNamara, Carter** (2008): ”Basic Context for Organizational Change”. Artikkelisiivustolla *Free Management Library*. <http://www.managementhelp.org/mgmt/orgchnge.htm#anchor494256> Luettu 29.5.2008.
- Nokia** (2007): *Nokia uudistaa organisaatiotaan ja valmistautuu markkinakonvergenssiin*. Nokian julkaisema tiedote organisaatiouudistuksesta, 20.6.2007. Sivulla: <http://www.nokia.fi/A4351021?newsid=1134325> Luettu 11.6.2008.
- Nokia** (2004): *Small Change, Big Impact - The Benefits of a Basic IT Mobility Strategy*. White paper. http://www.nokia.com/NOKIA_COM_1/About_Nokia/Press/White_Papers/pdf_files/whitepaper_smallchangebigimpact.pdf Luettu 23.4.2008
- Nokia** (1999): *No Limits*. Nokian yleisesite vuoden 1999 tilinpäätöksen yhteydessä. http://nds2.ir.nokia.com/EUROPE_NOKIA_COM_3/r2/aboutnokia/downloads/archive/pdf/fin/nok99sf.pdf Luettu 23.4.2008
- ProSci** (2003): ”Business Process Re-engineering (BPR) – Intro”. *BPR Online Learning Center*, sivulla: <http://www.prosci.com/intro.htm> Luettu 10.6.2008.

Ranford, Mark (2004): *Strategic Agility*. Kirjoitus Stratagility- yrityksen toimitusjohtajan blogissa 30.8.2004.

<http://stratagility.iuplog.com/default.asp?item=44023> Luettu:27.5.2008

Ravasi, Davide & Phillips, Neil (2000): "Strategic Management in Symbol Intensive Firms: Meeting the Challenge of Managing Identity and Image". Working paper, Bocconi University.

Udayasankar, Krishna (2004): *Competitive Institutional Strategies: A New Generic Typology*. Academy of Management Best Conference Paper 2004 BPS: I1.

TAVOITTEIDEN JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN VAIKUTUS ORGANISAATIOARKKITEHTUURIN SOPIVUUTEEN – KATSAUS NELJÄÄN ERILASEEN 2000-LUVUN SUURORGANISAATIOON

Annu Nieminen, Juha-Antti Lamberg

Organisaatioarkkitehtuuri on merkittävä menestystekijä etenkin nykyään monimutkaisten organisaatioiden toimiessa vaativissa ja nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tässä artikkelissa pyritään kuvailemaan neljän nykypäivän suurorganisaation avulla, miten organisaation tavoitteet ja toimintaympäristö vaikuttavat arkkitehtuurien sopivuuteen. Lisäksi esitellään 2000-luvun organisaatiosuunnittelun trendejä. Erilaisia päämääriä tavoittelevat organisaatiot vaativat erilaisia arkkitehtuureja menestyäkseen – eikä yhtä ylivoimaista organisaatioarkkitehtuuria ole olemassa.

Menestyksekkäiden organisaatioiden tapaa organisoida toimintaa esitellään usein varsin positiivisessa sävyssä. Menestystarinoiden avulla tuodaan esiin organisaatorakenteita, joiden arkikielessä toisinaan kuvaillaan tuovan organisaatioille mukanaan menestystä esimerkiksi avoimen kommunikaation tai tehokkaan tiimityön ansiosta. On toki selvää, että menestyksen edellytyksenä on ollut monia hyviä valintoja ja toimintatapoja. Organisaatorakenteiden kopioiminen tehokkaina ja toimivina voi kuitenkin olla vahingollista.

Yksittäisten organisaatorakenteiden ja performanssin välille ei ole löydetty yhteyttä lukuista yrityksistä huolimatta. Ajatus yhdestä ylivoimaisesta arkkitehtuurista houkuttaa ymmärrettävästi johtajia, mutta tutkimukset eivät puolla sellaisen olemassaoloa. Ei siis ole mielekästä pohtia organisaatorakenteiden paremmuutta toisiinsa nähden. Oleelliseksi nousee sen sijaan arkkitehtuurin sopivuus: organisaation arkkitehtuurin on heijastettava sen ainutlaatuisia tarpeita ja olosuhteita. Tätä sopivuutta voidaan arvioida käyttäen kontingensitekijöitä, joihin lukeutuvat muun muassa organisaation koko, ikä ja ympäristö. Esimerkiksi dynaamisessa ympäristössä toimivien organisaatioiden on todettu hyötyvän orgaanisista rakenteista.

Tässä artikkelissa pyritään kuvaamaan muutaman 2000-luvun suurorganisaation avulla, miten menestystä voidaan saavuttaa hyvinkin erilaisilla rakenteilla. Erilaisia rakennevalintoja edustavat esimerkkiorganisaatiot ovat kaikki menestyneet omalla arkkitehtuurillaan. Artikkelissa pyritään kuvaamaan yhteyksiä tavoitteiden, ympäristön dynaamisuuden ja muiden organisaation toimintaa muokkaavien tekijöiden, sekä sopivan arkkitehtuurin välillä. Kantavana ajatuksena on näkemys siitä, että arkkitehtuuriin yhteensopivuus tavoitteiden kanssa määrittää organisaation menestyksen.

Painopiste artikkelissa on nykyorganisaatioissa ja niissä toiminnan organisoimisen tavoissa, jotka ovat saaneet viime aikoina suosiota osakseen. 2000-luvun organisaatiosuunnittelun trendejä ovat muun muassa tiedon jakaminen, uusiutuminen, moniulotteisuus matriisiorganisaatiosta kehiteltyinä uusina rakenteina, vapaus hierarkiasta, desaggregaatio jopa virtuaaliseen organisaatioon asti, sekä kovan performanssin tavoittelemine. Nämä trendit inspiroivat pohtimaan avoimen organisaation ja modulaarisen rakenteen voittokulkua: voiko esimerkiksi verkosto-organisaatorakenne tyydyttää kaikkien organisaatioiden tarpeet? Hyödyttäänkö missään enää hierarkkisesta funktionaalisesta organisaatiosta?

Tavoitteilla ei pyritä selittämään organisaatiota kattavasti. Organisaatiota ei voida trivialisoida välineeksi, joka muokataan sopivaksi sen mukaan, mitä sillä halutaan tehdä. Tavoitteet eivät yksikäsitteisesti määritä organisaatiolle sopivaa rakennetta. Niillä on kuitenkin selvä vaikutus optimaalisen organisaatorakenteen valintaan: kaksi samankaltaisessa kontekstissa toimivaa organisaatiota voivat hyötyä erilaisista rakenteista, mikäli niillä on erilaiset tavoitteet.

Näkökulmia organisaatioon

W. Richard Scottin (2003) mukaan organisaatio voidaan nähdä kolmena erilaisena systeeminä. Ensimmäisen eli rationaalisen systeemin näkökulmasta organisaatio nähdään suoraviivaisesti välineenä, jonka avulla saavutetaan asetettuja tavoitteita. Rationaalisuus on systeemin kohdalla määritelty kapeasti: sillä tarkoitetaan teknistä tai funktionaalista rationaalisuutta – rationaalisuus viittaa siis tavoitteiden implementointiin, ei niiden valintaan. Esimerkiksi Hitlerin puhdistuksia on kuvattu rationaalisen systeemin lähestymistapaa käyttäneiksi: asetettiin tavoite ja menttiin sitä kohti suoraviivaisesti edeten. Luonnollisen systeemin näkemys on pitkälti vastalause rationaaliselle systeemille: sen mukaan taas organisaatiot ovat ennen kaikkea sosiaalisia yhteisöjä, ja niissä on kiinnostavaa käytöksen sekä epäformaalin arkkitehtuurin näyttämät rakenteet.

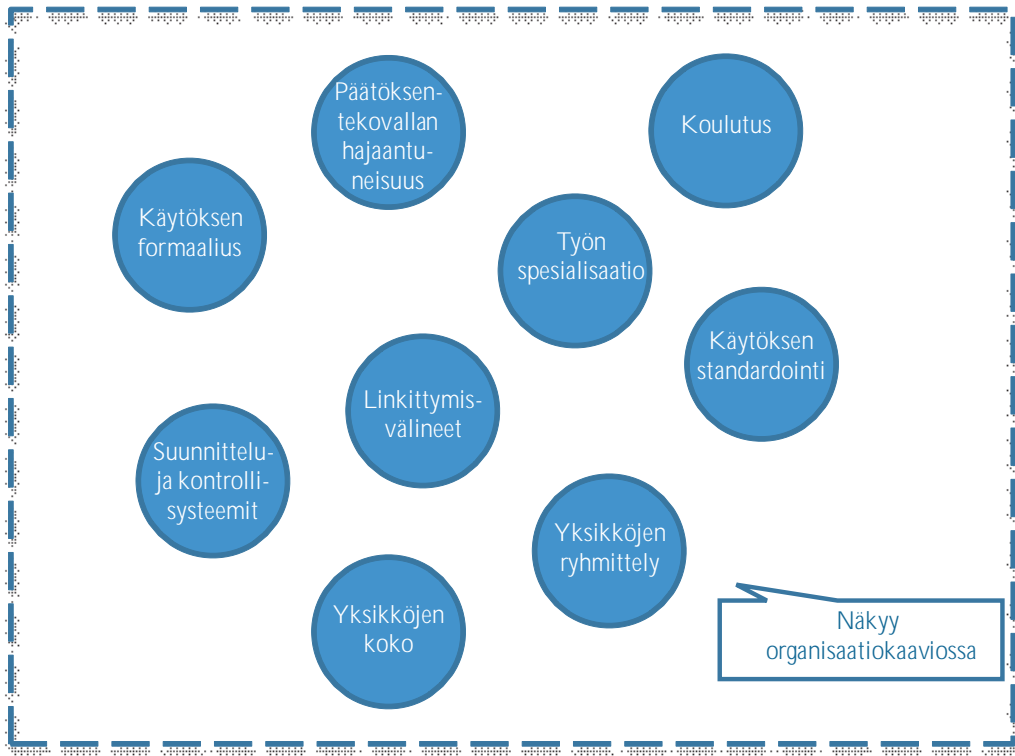
Edellä esitellyt näkemykset käsittävät organisaation suljettuna systeeminä. Avoimen systeemin näkemys, joka on saanut suosiota 1960-luvulta lähtien, taas korostaa yksilöiden ja ryhmien kompleksisuutta ja keskinäistä erilaisuutta. Se on ollut vallankumouksellinen näkökulma, sillä se haastaa perinteisen näkemyksen organisaation ympäristöstä joko irrelevanttina tai vihamielisenä. Näkemyksen mukaan ympäristön ja organisaation välillä vallitsee suuri riippuvaisuus; ympäristö on jo itsessään järjestyksen lähde.

Tässä artikkelissa organisaatiota tarkastellaan toisaalta rationaalisen, toisaalta avoimen systeemin näkökulmasta. Organisaatio käsitetään rationaalisen systeeminä siinä mielessä, että menestyminen määritellään organisaation itselleen asettaman tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä on valittu menestyksen indikaattoriksi tapausorganisaatioiden keskinäisen erilaisuuden takia. Kuitenkin paneutuessa organisaation suunnitteluun syvemmin perspektiivinä on avoimen systeemin näkökulma: organisaatio on riippuvainen ympäristöstään ja ympäristö vaikuttaa aina siihen, minkälaiset valinnat johtavat organisaation menestykseen. Täten myös sopiva organisaatioarkkitehtuuri riippuu sen ympäristöstä.

Organisaation arkkitehtuuri

Organisaation arkkitehtuuri (*organizational design*) kuvaa tapaa organisoida toimintaa. Usein sille käytetään synonyymina sanaa organisaatorakenne (*organizational structure*), joka on kuitenkin hieman eri käsite – arkkitehtuurin yksi osa. Sanoja käytetään paljon ristiin, mikä on epätarkkaa, mutta harvoin kuitenkaan väärinkäsityksiin johtavaa. Tämän artikkelin yhteydessä on oleellista ymmärtää, että arkkitehtuuri pitää sisällään muutakin kuin rakenteen, mutta organisaatorakenteen kattava kuvaileminen kertoo arkkitehtuurista jo paljon.

Englanninkielisellä *organizational design* -termillä on kaksi merkitystä: sillä voidaan tarkoittaa sekä organisaatiosuunnittelun alaa että yksittäisiä organisaatioarkkitehtuureja. Tässä artikkelissa puhutaan arkkitehtuureista, jotka kuvaavat valittua erilaistumisen ja integraation yhdistelmää organisaatiossa. Kuvassa 1 on esitelty Henry Mintzbergin listaamat organisaatioarkkitehtuurin parametrit.



Kuva 1. Arkkitehtuurin parametrit.

Rakenteen käsite on kiinnostava jo organisaation määritelmästä lähtien: ensimmäinen tapa ymmärtää organisaatio on nähdä se rakenteena, joka kuvailee ihmisten välistä vuorovaikutusta. Organisaatorakenteen dimensioita on lajiteltu usealla eri tavalla; Jay R. Galbraithin mukaan ne ovat erikoistuminen, muoto, vallan jakautuminen ja osastoihin jakautuminen. Vaikka rakenteen käsitettä on määritelty ja jaoteltu useilla eri tavoilla, erot harvoin kuitenkaan reflektivat mitään todellista näkemyseroa – ainoastaan eroavaisuuksia asioiden ryhmittelyssä.

Toisin kuin usein mielletään, organisaation rakenne ei ole yhtä kuin organisaatiokaavio, vaan kaavio ainoastaan kuvastaa rakennetta. Organisaatiokaaviosta ei käy ilmi kaikkea organisaation rakenteesta, johon kuuluvat myös informaatiojärjestelmät ja linkittymisvälineet – saati arkkitehtuurista, kuten kuvassa 1 nähdään.

John Child (1984) määrittelee organisaatorakenteen koostuvan kolmesta komponentista:

1. rakenne määrää formaalit raportointisuhteet, jotka pitävät sisällään hierarkiatasojen määrän sekä yksikköjen koot
2. rakenne identifioi tavan ryhmitellä ihmisiä osastoiksi ja osastoja organisaatioksi
3. rakenne pitää sisällään tehokkaan kommunikaation, koordinaation ja integraation mahdollistavien systeemien suunnittelun.

Käytännössä organisaatorakenteesta puhuttaessa puhutaan sen sosiaalisesta rakenteesta, joka voidaan määritellä jäsenten välisten suhteiden vakiintuneiksi ja tavoiksi muotoutuneiksi aspekteiksi. Mary Jo Hatch (1997) väittää sosiaalisen rakenteen paljastavan organisaation logiikan ja koostuvan dimensioista, kuten koko, erikoistuminen, standardisointi, formaaluisaste ja kompleksisuus – jälleen erilainen jaottelu. Rakenne kertoo organisaatiosta muutakin kuin matemaattisen ideaalin. Se toimii ikään kuin kognitiivisena karttana siitä, miten johtajat näkevät sisäisen erikoistumisen ja integraation.

Myöskään organisaatioarkkitehtuureja käsittelevä kirjallisuus ei ole järin yksimielistä. Yksi asia hyväksytään kuitenkin laajasti: organisaation arkkitehtuurin muodostavien elementtien välillä on paljon riippuvuussuhteita. Rakenteen kontingenssiteoria on tarjonnut suosittua viitekehystä organisaatioarkkitehtuurin tarkastelemiseen. Kontingenssiteoria on yksi organisaation avoimena systeeminä näkevä systeemisuunnittelun haara, jonka mukaan sopiva arkkitehtuuri riippuu ympäristötekijöistä. Kontingenssiteorian oletukset ovat melko samat kuin tämän tutkimuksen: ei ole olemassa yhtä parasta tapaa organisoida toimintaa, mutta kaikki tavat eivät ole yhtä tehokkaita.

Rakenteen kontingenssiteorian avulla on 1960-luvulta lähtien esitelty erilaisia riippuvuusustekijöitä – Paul Lawrencen ja Jay Lorschin identifioima ympäristötekijä oli vasta lähtökohta. Sittemmin sopivan organisaatioarkkitehtuurin on sanottu olevan riippuvainen myös esimerkiksi epävarmuudesta, resurssiriippuvuudesta, koosta, laajuudesta ja teknologiasta. Kontingenssiteoriaa on kritisoitu sen staattisuudesta sekä epäoleellisuudesta uusien organisaatiomuotojen kehittyessä, mutta se on silti yhä vallitseva viitekehys organisaatioarkkitehtuurien tarkastelussa.

Arkkitehtuurin arkkityyppejä

Organisaatorakenteita on jaoteltu usealla eri tavalla arkkityypeiksi. Erot jaottelutavoissa johtuvat pääosin siitä, että eri aikakausina erilaisten suuntauksien vallitessa on nimetty uusia arkkitehtuuri-ilmientymiä. Esimerkiksi viime vuosina verkosto-organisaatio on ollut runsaasti esillä organisaatiotutkimuksessa. Organisaatiot eivät itse kuitenkaan suinkaan aina

anna julkilausumissaan selontekoa siitä, mitä arkkityyppejä ne edustavat – eivätkä rajat eri arkkitehtuurityyppien välillä ole lainkaan selkeitä.

Mary Jo Hatch jaottelee organisaation erilaiset sosiaaliset rakenteet sen kehityskaaren mukaisessa järjestyksessä – organisaation kasvaessa ja kompleksisuuden lisääntyessä sen tarpeet rakenteen suhteen muuttuvat. *Yksinkertainen rakenne* ilmenee aivan pienillä, kehityskaarensa alussa olevilla ja hyvin orgaanisilla organisaatioilla. Tällöin ihmisten väliset suhteet määrittävät rakenteen, eikä organisaation sisällä ole juurikaan erikoistumista. Kun tarve erikoistumiseen kasvaa, organisaatio voi alkaa hyödyntää *funktionaalista rakennetta*, jossa päällekkäinen vaivannäkö pyritään estämään jakamalla organisaatio vastuutoimintojen mukaan. Tällöin yksi johtaja on vastuussa esimerkiksi tuotannosta, myynnistä tai laskentatoimesta. Rakenne on tehokas, mutta altis vaikeuksille muutostilanteissa: yhden johtajan vastatessa yksin alueestaan muiden on vaikeaa tuurata tai korvata häntä.

Multidivisionaalista rakennetta on usein käytetty vastauksena funktionaalisen rakenteen aiheuttamaan ylikuormitettuun keskitettyyn päätöksentekoon. Siinä usea kooltaan pienempi funktionaalinen rakenne raportoi ylimmälle johdolle jakaen täten yksittäisten alueiden johtajien vastuuta. Multidivisionaalinen rakenne saavutti runsaasti suosiota 1900-luvulla ja sitä nimitettiin jopa vuosisadan organisaatioinnovaatioksi – mutta myöhemmin sitä on kritisoitu aikansa eläneeksi.

Matriisiorganisaatio taas pyrkii yhdistämään funktionaalisen ja multidivisionaalisen rakenteen parhaat puolet: rakenteessa on päällekkäin funktionaalinen ja divisionaalinen jaottelu. Rakenne tuli suosituksi 1960-luvulla erityisesti uusien tuotteiden ja palvelujen kehitystyössä. Matriisiorganisaation suosio on ollut vaihteleva: sitä on kritisoitu muun muassa kannustamisesta organisaation sisäiseen resurssikilpailuun, mikä johtaa resurssien tehoittomaan allokaatioon. 2000-luvun alussa matriisiorganisaation taas uutisoitiin tekevän paluuta.

Verkostorakenteessa organisaatioiden väliset kumppanuussuhteet korvaavat perinteiset formaalit siteet organisaation sisällä: syntyy vapaata markkinaa muistuttava systeemi, jossa kumppaneiden välillä on asiakas-toimittaja-suhteiden tyyppisiä suhteita. Verkostorakennetta on hyödyntänyt esimerkiksi vaatevalmistaja Benetton, joka koostuu sadoista pienistä vaatteen valmistajista ja tuhansista myyntipisteistä, jotka toimivat yhden jakelukanavan ympärillä.

Hatchin listaamien rakenteiden lisäksi myös muutamat muut rakenteet ovat saaneet viime aikoina huomiota ja suosiota osakseen. Yhtenä esimerkkinä näistä on *projektiorganisaatio*. Vaikka työn projektiluonteisuus ei ole uusi keksintö, projektiorganisaatio on noussut viime vuosikymmeninä pinnalle organisaatioarkkitehtuurina. Projektia luonnehtivat työn muotona tavoitteellisuus, aikarajoitteet sekä ainutlaatuisuus, ja se nähdään vastakohtana byrokrattisille proseduureille. Tuotekehitystyön muuttumista projektiorganisaation myötä kuvilleessa tutkimuksessa todettiin projektiorganisaatiossa työskentelemisen lisäävän muun muassa työhön sitoutumista, solidaarisuutta sekä kommunikaatiota, mutta myös aikapainetta ja konfliktien todennäköisyyttä.

Maailman organisaatiot eivät jakaudu selvärajaisesti yllä lueteltuihin arkkityyppeihin. Monet pyrkivät yhdistämään etuja useammasta arkkitehtuurista toteuttamalla jonkin rakenteen hieman mukaillen synnyttäen *hybridirakenteita*. Tässä työssä painopiste on niissä organisoinnissa, jotka ovat näkyneet erityisesti viime aikoina suuryritysten johtamisessa – erilaiset hybridirakenteet ovat olleet monen yrityksen vastaus ympäristön muutospaineisiin 2000-luvulla.

Toisaalta organisaatioiden lajitteleminen arkkityyppien mukaan ei ole välttämättä lainkaan perusteltua. Edes ne organisaatiot, jotka ilmoittavat edustavansa jotain tiettyä rakennetyyppeä, eivät automaattisesti lukeudu puhtaasti yhteen kategoriaan. On mielenkiintoista pohtia, miten monen organisaation voidaan nähdä edustavan samalla useampaakin tyyppiä. Vaikka esimerkiksi katolinen kirkko edustaa hyvin hierarkkista organisaatiota, voidaan toisaalta myös kysyä, miksi se ei voisi edustaa verkosto-organisaatiota. Tarkastelukulmaa vaihtamalla Vatikaanin voisi nähdä itsenäisten maantieteellisesti hajautettujen organisaatioiden yhdyslinkkinä toimivana organisaationa.

Organisaatioarkkitehtuurin ilmiöitä 2000-luvulla

Johtajat, kuten ihmiset yleensä, ovat toiminnassaan usein epärationaalisia olioita. Organisaatioarkkitehtuurin kontingenssitekijöitä kartoittaessa on todettu, että arkkitehtuurin valinta ei suinkaan aina perustu rationaaliseen päätöksentekoon. Yksi esimerkki epärationaalisista kontingenssitekijöistä on muoti: ”päivän rakenne” -ajatteluksi herjatessa toiminnassa muodikkaita rakenteita omaksutaan, vaikka ne eivät palvelisi parhaiten organisaation tarpeita.

2000-luvun organisaatiosuunnittelussa on esiintynyt useita epävarmuuden sietokykyä parantamaan pyrkiviä trendejä: organisaatioita pyritään suunnittelemaan moniulotteisesti luoden tarpeellisia riippuvuussuhteita eri ulottuvuuksien välille, vähennetään hierarkiaa lisäämällä etulinjan johtajien valtaa, ulkoistetaan runsaasti ja keskitytään ydinosaamiseen, panostetaan uusiutumiskykyyn. Lisäksi tiimipohjaiseen epähierarkkiseen toimintaan pyrkivät johtamistekniikat, kuten esimerkiksi *total quality management*, ovat saaneet huomiota osakseen.

Tulevaisuuden organisaatiomuodoksi on viime vuosina väitetty verkosto-organisaatiota, joka perinteisen hierarkkisen organisaation sijaan perustuu itsenäisten yksikköjen väliseen yhteistyöhön. Verkosto-organisaatioiden on väitetty edistävän oppimista, tuovan taloudellisia etuja, auttavan resurssiriippuvaisuuksien johtamisessa ja sallivan työntekijöille autonomisuutta.

Verkosto-organisaatiolla on kolme erilaisiin kilpailuympäristöihin sopivaa muotoa: sisäinen, stabiili ja dynaaminen. Sisäisen verkoston mallissa organisaatio pitää sisällään kaikki toimintaan tarvittavat yksiköt, kun taas stabiilissa verkostossa ydinorganisaatio on kumppanuussuhteessa ulkoisiin toimittajiin. Dynaamisessa verkosto-organisaatiossa kumppanit omistavat suurimman osan, tai kaikki, toiminnoista, jättäen itse ydinorganisaation lähinnä

välittäjän rooliin. Tällöin jokainen solmu suorittaa omaa erikoistunutta toimintoaan verkoston hyväksi.

Ulkoistaminen trendi kulkee käsi kädessä verkosto-organisaation kanssa. Virtuaaliyritys on äärimmäisen ulkoistamisen tulos. Siinä on kyse dynaamisen verkosto-organisaation äärimuodosta, jossa yritys toimii enää välittäjänä kumppanien kesellä.

Avoimen lähdekoodin systeemit ovat toinen esimerkki kahden viime vuosikymmenen suurista organisaatioarkkitehtuuri-ilmioistä. Yksi avoimen lähdekoodin periaatteen ensimmäisistä julkisuutta saaneista sovelluksista sai alkunsa suomalaisen Linus Torvaldsin vuonna 1991 tekemästä uutisryhmäjulkaisusta: hän asetti Linux-käyttöjärjestelmäkoodinsa esille toivoen muilta parannusehdotuksia. Sitten iso joukko ohjelmakoodikehittäjiä ympäri maailman on osallistunut Linux-käyttöjärjestelmän kehittämiseen pääosin internetin välityksellä. Avoimen lähdekoodin periaatteen mukaan kuka vain voi osallistua kehitystyöhön ja tekninen dokumentaatio, kuten ohjelmakoodi, on julkista. Periaatteen on väitetty jopa synnyttäneen uuden hallintorakenteen, basaarihallinnon, joka muistuttaa itämaista basaarimarkkinaa.

Ajatus siitä, että sofistikoituneet käyttäjät voivat olla merkittäviä tuotteiden innovoinnissa, ei ole uusi. Kuitenkin se innovoinnin tehokkuus ja tuloksellisuus, jonka muutamat avoimen lähdekoodin projektien ympärille syntyneet yhteisöt ovat saaneet aikaan, on erityislaatuista. Useat avoimen lähdekoodin systeemit ovat organisaatioina sangen epämääräisiä, sillä monesti edes niiden kokoa ei ole yksiselitteisen helppoa määrittää – johtuen juuri jäsenistöön liittymisen ja sieltä poistumisen helppoudesta.

Organisaation tavoitteet

Organisaation tavoitteen käsite voidaan modernististen organisaatioteoreetikoiden mukaan jakaa virallisiin ja operatiivisiin tavoitteisiin. Viralliset tavoitteet kirjataan vuosikertomuksiin ja julkilausumiin ja ovat luonteeltaan operatiivisia tavoitteita epämääräisempiä. Operationaaliset tavoitteet kuvaavat konkreettisia tavoiteltavia asioita, kun taas virallinen tavoite antaa korkean tason osviittaa siitä, mitä organisaatio haluaisi tehdä. Luonnollisen systeemin organisaationäkemyksessä korostetaan tämän jaottelun lisäksi tukitoimintoihin liittyviä tukitavoitteita sekä toimintaa määrävää ylintä tavoitetta, eloonjäämistä.

Tässä artikkelissa käsitetään organisaation tavoitteet niiksi, jotka organisaation johto sille asettaa ja jotka näyttävät organisaation yleisen suunnan. Artikkelissa ollaan siis kiinnostuneita formaaleista, mutta ennen kaikkea korkean tason operatiivisista tavoitteista. Toki esimerkiksi suuryrityksen ruokalan kokilla voi olla varsin erilaiset tavoitteet kuin organisaatiolla itsellään: hänen tavoitteensa voi olla esimerkiksi työpaikan säilyttäminen tai pääkokiksi eteneminen. Myös johtajilla yksityishenkilöinä voi olla eri tavoitteet kuin organisaatiolla, kuten esimerkiksi uran edistäminen ja kunnioituksen saaminen hallituksen silmissä. Artikkelissa puhutaan siis organisaatioelimen, ei sen jäsenten, tavoitteista.

Jay Galbraith (1974) esittää organisaatioarkkitehtuuriin tiedonkäsittelyn näkökulman. Siinä tavoitteiden asettaminen on koordinaatiomekanismi, jota käytetään kohdattaessa epävarmuutta; muita koordinaatiomekanismeja ovat hierarkia ja säännöt. Tavoitteet mielletäänkin usein rationaalisen organisaationäkemyksen mukaisesti toimintaa ehdottomasti rajaaviksi, kontrollia tuoviksi apuvälineiksi. Tässä artikkelissa niihin otetaan käytännönläheinen lähestymistapa: ne ovat orgaaninen osa organisaation olemassaoloa ja kuvaavat arkisesti, mitä organisaatio pyrkii tekemään.

Tavoitteen käsitettä ei voi käsitellä kattavasti irrallaan toimintaympäristöstä. Organisaation toimintaympäristö on tekijä sen tavoitteessa: esimerkiksi teknologiayritys ei voi asettaa itselleen järkevästi tavoitetta ottamatta huomioon sitä, minkälaisia kuluttajia sen ympäristössä on tai montako vastaavaa tuotetta tuottavaa toimijaa sen toimialalla jo on. Toimintaympäristöstä ollaan tässä artikkelissa kiinnostuneita erityisesti niistä tekijöistä, jotka uhkaavat organisaatioiden selviämistä ympäristössä.

Organisaatioarkkitehtuurin ja tavoitteiden suhde

On jo intuitiivisesti selvää, että organisaation itselleen asettamilla tavoitteilla on vaikutusta siihen, miten sen kannattaisi toimia. Tavoitteiden vaikutusta hyvän rakenteen valintaan ei ole pohdittu laajasti, mutta päinvastaisesta suhteesta löytyy kirjallisuutta. Philip Selznick kuvailee tapaustutkimuksessaan miten institutionaaliset rakenteet vaikuttavat organisaation tavoitteisiin. Hän argumentoi, että organisaation ympärillä olevat institutionaaliset rakenteet määräävät tavoitteet, joita organisaation voi tavoitella.

Tavoitteiden merkitystä on puolestaan korostettu arkkitehtuurin toimivuuden todennäköisyyttä arvioidessa. Tavoitteiden epäselvyys on nimetty yhdeksi kolmesta syystä siihen, miksi arkkitehtuurin implementoiminen ei onnistu. Tavoitteiden ja arkkitehtuurin suhde riippuu myös organisaationäkökulmasta.

Rationaalisen systeemin näkökulmassa tavoitteiden rooli on ratkaiseva; ne pitkälti määrittävät organisaation. Tällöin arkkitehtuurin suunnittelua ei voisi ajatellakaan ilman tavoitteita, vaan päämäärä, eli tavoitteet, määrää työkalun, eli organisaation arkkitehtuurin. Luonnollisen systeemin näkökulmasta tarkasteltuna tavoitteiden ja arkkitehtuurin suhde taas voi kyseenalaistaa radikaalisti: organisaatiot ovat ennen kaikkea ihmisten välisen sosiaalisen vuorovaikutuksen ilmentymiä, ja tavoitteet ovat tapa kuvata mennyttä. Molemmat tekijät ovat ilmeneviä, eivätkä tavoitteet tällöin ohjaa arkkitehtuurin valintaa tai muutakaan suunnittelua.

Kiinnostavin kysymys on kuitenkin, *miten* tavoitteet vaikuttavat arkkitehtuurin sopivuuteen. Tähän kirjallisuus ei tarjoa kattavaa vastausta.

Neljä tapausorganisaatiota

Tapaus katolinen kirkko

Yleiskuvaus

Roomalaiskatolinen kirkko on kristikunnan suurin kirkko, jolla on maailmassa hieman yli miljardi jäsentä. Rooman piispa eli paavi johtaa katolista kirkkoa Vatikaanin kaupunkivaltiota, jossa hän toimii suvereenina valtionpäämiehenä. Paavia pidetään kirkon yhtenäisyyden tärkeimpänä takaajana – piispojen ykseys on paavin tärkein tehtävä. Jäseniä on ympäri maailmaa, mutta heistä suurin osa asuu Euroopassa ja Amerikassa.

Paavin lisäksi organisaatiota johtavat hiippakuntien piispat. Organisaatio edustaa rakenteeltaan perinteistä hierarkkista organisaatiota: kirkossa on selkeä hierarkkinen rakenne, joka pohjautuu Raamattuun ja vuosisatoja vanhoihin perinteisiin. Se ei etsi parempia organisoinnin muotoja esimerkiksi tehokkuutta, innovointia tai dynaamisuutta lisätäkseen, toisin kuin monet kaupalliset organisaatiot. Katolinen kirkko on toteuttanut rakennettaan menestyksekkäästi siinä mielessä, että se on onnistunut saavuttamaan ja pitämään asemansa maailman suurimman uskontoryhmän, kristinuskon, suurimpana kirkkona.

Huolimatta kirkon erityisluonteesta organisaationa tehokkuus on teemana esillä myös katolisessa kirkossa. Helsingin Sanomat uutisoi 3.11.2008 Vatikaanin ottaneen kellokortit käyttöön piispoja myöten tehokkuutta parantaaksen; korteista oli luovuttu 1960-luvulla. Uutisessa kerrottiin myös tulospalkkauksen olevan suunnitteilla kirkkoon. Katolinen kirkko kohtaa siis organisaationa samoja ongelmia kuin monet muutkin organisaatiot, ja on siksi kiinnostava tutkimuskohde.

Ulottuvuudet

Yleinen tavoite – Katolisen kirkon formaali tavoite on ”sielujen pelastaminen”, millä tarkoitetaan pyrkimystä tuoda ihmisiä katolisen kirkon ja uskon pariin. Tavoite on peräisin Raamatusta ja kirkon perustamisen ajoilta. Tavoite on pysyvä: se ei ole muuttunut kertaakaan kirkon kaksituhatuotisen historian aikana, eikä se tule kirkon mukaan koskaan muuttumaan. Formaali tavoite näkyy kirkon operationaalisissa tavoitteissa: kirkko pyrkii myös viemään ilosanomaa kaikille levittämällä tietoa katolisesta uskosta (organisaation ulkopuolinen maailma) ja viettämään sakramenteja mahdollistaen katolisen uskon harjoittamisen (organisaation sisäinen maailma).

Toimintaympäristön dynaamisuus – Katolisen kirkon toimintaympäristö on koko maailman laajuinen uskontojen piiri. Ympäristö on ollut historian saatossa kovinkin turbulenti, mutta nykyään melko stabiili – organisaation jäseniä ei enää esimerkiksi vainota. Sekularistisen

kehityksen voidaan tosin nähdä uhkaavan kirkon asemaa ympäristössään. Nyky-yhteiskunnassa kirkon ala on esimerkiksi kaupalliseen alaan verrattuna kuitenkin tapahtumisensa hidastempoinen. Kirkon asemaa sen toimintaympäristössä pitävät yllä perinne ja vahva institutio, eikä niinkään lähimenneisyyden performanssi – kuten esimerkiksi yritysten.

Avoimuuden aste – Kirkko ei ole tiedotusvelvollinen millekään organisaation ulkopuoliselle taholle. Ulkopuolisille kommunikoimisesta ei ole säädetty organisaatiossa mitään. Käytännössä seurakunnat pitävät usein yllä tiedotuskeskuksia, joiden palveluja saavat käyttää niin kirkon jäsenet kuin ulkopuolisetkin. Horisontaalista kommunikaatiota organisaation sisällä ei ole runsaasti, sillä se ei ole tavoitteen kannalta oleellista. Tärkeintä on pienien maantieteellisten yksikköjen, kuten seurakuntien, sisäinen toiminta – missä keskeistä on ennen kaikkea piispojen ja kirkkoherrojen kommunikointi tavallisten uskovaisten suuntaan.

Koko ja hierarkiatasot – Organisaation jäsenmäärä on todella suuri; katoliseen kirkkoon kuuluu yli miljardi ihmistä. Kirkossa on viisi hierarkiatasoa: Jokainen katolinen uskova kuuluu johonkin kirkkoon, jolla on kirkkoherra. Hänet on nimittänyt piispa, joita on kussakin hiippakunnassa yksi. Yksi piispoista, Rooman piispa eli Paavi, on erityisasemassa muiden yläpuolella. Hän nimittää kaikki muut piispat. Lisäksi on kardinaaleja, jotka toimivat korkeissa hallintoviroissa sekä piispoina, ja ovat hierarkiassa heti Paavin jälkeen toisina. Maallinen organisaatio päättyy Paaviin ja on siis viisitasoinen, mutta henkisessä organisaatiossa Paavi on vain Kristuksen sijainen – Kristus on henkisen organisaation todellinen johtaja. Hierarkiatasot ovat muuttumattomia; ne pohjaavat Raamattuun eikä niitä voi muuttaa esimerkiksi organisaatiouudistuksen myötä.

Ryhmäkeskeisyys päätöksenteossa – Päätöksenteko on katolisessa kirkossa hyvin yksilökeskeistä. Organisaation johtajalla Paavilla on yleismaailmallinen jurisdiktio – hänellä on oikeus tehdä mitä vain päätöksiä organisaatiota koskien. Paavi nauttii johtajana suuren vallan lisäksi erittäin suurta kunnioitusta. Kirkossa käydään keskustelua ryhmissä, kuten seurakuntaneuvostossa ja talousneuvostossa, mutta niillä on vain neuvoa antava merkitys. Paavin valinnan tekee konklaavi, johon osallistuvat kardinaalit.

Palautekulttuuri – Organisaatiossa on formaali väylä palautteelle: kustakin jäsenestä hierarkiassa ylöspäin. Huomatessaan epäkohdan tavallinen uskovainen voi kertoa siitä kirkkoherralle, joka voi kertoa piispalle. Velvollisuus ilmoittaa epäkohdista on kirjattu kirkon lakiin. Myös ylhäältä alaspäin voi tulla palautetta: tällöin ohjenuorana on ”veljellinen palaute, jonka ollessa riittämätöntä otetaan rankemmat välineet käyttöön”. Horisontaalista kommunikaatiota ja täten myös palautteenantoa on hyvin vähän.

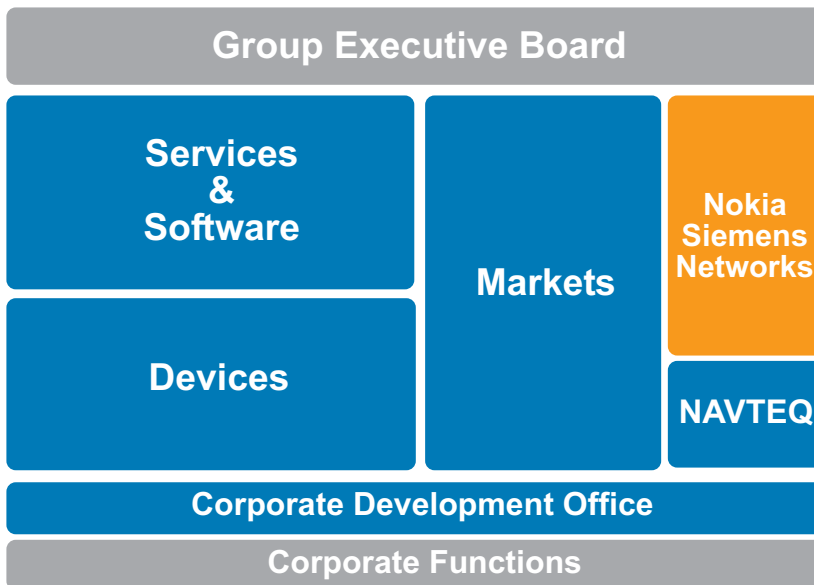
Tapaus Nokia

Yleiskuvaus

Nokia Oyj on maailman johtava matkapuhelinvalmistaja. Konsernissa työskentelee noin 70 000 ihmistä ja sen tavaramerkki on arvioitu maailman viidenneksi arvokkaimmaksi vuonna 2007 (Business Week 2007). Nokialla on tuotantoyksikköjä yhdeksässä eri maassa. Yhtiössä on sekä asiantuntijaorganisaatio että tuotanto-organisaatio: se niin kehittää kuin tuottaa matkapuhelimia ja mobiilipalveluita.

Vuoden 2008 alusta voimaan tulleen organisaatiouudistuksen myötä Nokiassa on neljä pääyksikköä: Devices, Markets, Software & Services ja Corporate Development Office. Nokiaa on aiemmin kuvailtu matriisiorganisaatioksi, mutta uudistuksen jälkeen yritys kutsuu itseään ”integroiduksi yritykseksi”. Kaikkiaan Nokian arkkitehtuurikehitys tytäryhtiöineen on ollut varsin moniväristä, ja nykyään yhtiötä voisi kuvailla matriisirakenteesta kehittynyttä hybridirakennetta hyödyntäväksi. Yhtiö onkin hyvä esimerkki siitä, miten volatiilia rakenne on monissa organisaatioissa 2000-luvulla.

NSN ja Navteq ovat osa Nokiaa, mutta eivät integroitua johtamismallia, joten tässä tarkastelussa keskitytään Nokiaan ilman sen tytäryhtiöitä. Kuvassa 2 on esitelty Nokian organisaatio vuoden 2008 uudistuksen jälkeen.



Kuva 2. Nokian organisaatio. Lähde: www.nokia.com.

Ulottuvuudet

Yleinen tavoite – Nokia pyrkii toimimaan matkapuhelimien markkinajohtajana. Yhtiö ilmoittaa visiossaan olevansa asiakkaiden johtama yhtiö ja nimittää luottamuksellisten asiakassuhteiden luomisen tavoitteekseen, mikä onkin tärkeää asiakkaiden kiinnostuessa ja osallistuessa yhä enemmän tietoliikennealan teknologiakehitykseen. Lisäksi organisaation tavoitteena on organisaatiouudistuksen myötä tehdä yrityksestä yhä integroidumpi, mikä on oleellinen haaste suuressa asiantuntija- ja tuotanto-organisaation yhdistävässä systeemissä.

Toimintaympäristön dynaamisuus – Nokia toimii tietoliikenteen alalla. Toimiala on hyvin dynaaminen: teknologinen kilpailu on jatkuvaa ja toimialalla pärjäämisen logiikka vaatii kilpailijoiden edellä olemista. Esimerkiksi uuden matkapuhelimen julkaisuajankohdalla on suuri merkitys tuotteen menestykseen. Lisäksi matkapuhelimien markkina on kuluttajamarkkina, mikä tihentää teknologiasyklarit.

Avoimuuden aste – Nokia tiedottaa toiminnastaan pörssiyhtiönä lain velvoittamana vuosikertomusten, kvartaalijulkistusten ja mahdollisten tulosvaroitusten muodossa. Sisäistä horisontaalista kommunikaatiota rajoittaa yhtiön suuri koko ja laaja toimenkuvakirjo: ymmärrettävästi kiinalainen matkapuhelimen kokoaja ja suomalainen tuotekehitysinsinööri eivät kommunikoi aktiivisesti keskenään. Pienempien kokonaisuuksien sisällä, esimerkiksi tiiviissä tuotekehitystiimeissä, kommunikointi on kuitenkin avointa ja runsasta.

Koko ja hierarkiatasot – Nokiassa työskentelee kaikkiaan noin 70 000 ihmistä. Koko maailmanlaajuisessa organisaatiossa on runsaasti erilaisia hierarkiatasoja – konsernissa ei ole yhtä ainuttakaan hierarkiajärjestelmää. Asiantuntijaorganisaatiossa hierarkiatasoja ovat muun muassa tutkija, tiiminvetäjä ja ryhmänjohtaja, mutta niistä ei ole rakennettavissa yhtä hierarkiajärjestystä.

Ryhmäkeskeisyys – Päätöksentekoa tehdään paljon komiteoissa. Yhtiön periaate on, että yksilö voi tehdä päätöksen, mikäli se koskee vain häntä ja mikäli hänellä on tarpeelliset valtuudet. Organisaatio perustuu nykyisellään ajatukseen, että kaikki yksiköt ovat riippuvaisia toisistaan. Täten käytännössä usein etenkin merkittävästä päätöksenteosta on vastuussa ryhmä.

Sisäinen palautekulttuuri – Palautteen antamiseen on formaali säännöllinen systeemi, jossa työntekijä saa palautetta työnantajalta. Esimiehen työntekijälle vuosittain antama palaute määrää myös palkankorotukset. Käytännössä horisontaalisen palautteen sekä vertikaalisen ylöspäin suuntautuvan palautteen määrä riippuu suuresti työntekijän positiosta yhtiön sisällä: tiiviissä ryhmässä työskentelevä saa ja antaa enemmän horisontaalista palautetta kuin suuressa salissa matkapuhelimia kokoava tuotantoyöläinen.

Tapaus Accenture

Yleiskuvaus

Accenture Ltd on amerikkalainen globaalisti toimiva johdon konsultoinnin, IT-palvelujen sekä ulkoistamisalan yhtiö. Accenturen asiakkaat edustavat hyvin laajaa toimialakirjoa julki-shallinnosta perusteellisuuden kautta ICT-alaan noin 120 eri maassa. Yhtiössä työskentelee yhteensä lähes 190 000 ihmistä, ja se on maailman suurin konsultointiyhtiö. Accenture on tullut tunnetuksi Suomessa työntekijöidensä tyytyväisyydestä: se palkittiin vuosina 2007 ja 2008 Suomen parhaaksi työpaikaksi suurten yritysten sarjassa *Great Place to Work* -instituutin tutkimuksessa. Suomessa yrityksen palveluksessa työskentelee noin tuhat ihmistä.

Accenture toimii projektipohjaisesti: sen työntekijöitä ei palkata vakiopositioihin, vaan työntekijän paikka organisaatiossa määräytyy hänen sillä hetkellä tekemänsä projektin mukaan. Yrityksessä on kuitenkin uratasoja, jotka määrittävät työntekijöitä organisaation sisällä: kukin tiimistä toiseen siirtyvä työntekijä edustaa jotain uratasoa, kuten analyttikkoa, konsulttia, tai partneria. Accenture on siis esimerkki projektipohjaisesti toimivasta organisaatiosta, jossa ihmiset siirtyvät noin 2–6 kuukauden välein uuden projektin mukana uuteen työympäristöön sekä mahdollisesti uuteen toimialaan. Yhtiössä on myös asiakkaiden toimialoihin perustuvia rakenteita, mutta sen organisoimistavalle leimaavinta on kuitenkin projektipohjaisuus.

Ulottuvuudet

Yleinen tavoite – Accenture mainitsee kotisivuillaan ensisijaiseksi tavoitteekseen ”asiakkaiden auttamisen innovoinnissa, jotta heistä voisi tulla korkean performanssin yrityksiä”. B2B-liiketoiminnan harjoittajana Accenturen tavoitteena on auttaa asiakasorganisaatiota tekemään omaa liiketoimintaansa paremmin. Toisaalta Accenture on asiantuntijaorganisaatio, joka myy jäseniensä osaamista. Siinä mielessä yksi Accenturen operationaalisista tavoitteista on saada tulosta tekeviä ihmisiä tulemaan yritykseen töihin ja myös pysymään siellä – mikä on iso haaste yrityksille konsultoinnin alalla.

Toimintaympäristön dynaamisuus – Accenture toimii konsultoinnin, IT:n sekä ulkoistamisen alalla. Toimialat ovat verrattain nuoria ja uudistuvat jatkuvasti. Alat ovat myös hyvin suhdanneherkkiä: heikossa talouden tilanteessa asiakasyrityksillä on tapana aloittaa säästäminen konsultointipalveluista. Kuitenkin yhtiön asiakkaat edustavat hyvin erilaisia toimialoja, mikä lisää stabiiliutta toimialakohtaisten muutosten suhteen. Myös yrityksen erilaiset palvelulajit, ulkoistaminen ja uuden kehittäminen, tasapainottavat toisiaan vähentäen herkkyyttä suhdanteille: nousukaudella kehitetään uutta ja lamassa ulkoistetaan. Kaikkiaan toimintaympäristö on melko dynaaminen, mutta laaja-alaisuutensa takia kuitenkin robusti.

Avoimuuden aste – Sisäiselle kommunikaatiolle ei juuri ole rajoituksia, mutta ulkopuolelle kommunikoimista asiakasbisnes rajoittaa merkittävästi. Siinä toimitaan asiakkaan asettamien reunaehtojen mukaisesti. Käytännössä liikkumavara on melko pientä. Globaali organisaatio kuitenkin asettaa haasteita myös sisäiselle tiedonkululle – tietoa on paljon saatavilla, mutta sitä ei aina ole helppo omaksua. Tiedottamista on paljon: esimerkiksi tärkeitä tuloksia, kuten toimintavuoden tulosta, julkistaessa toimitusjohtaja lähettää kaikille työntekijöille asiasta tekstiviestin. Toisaalta yleiseen asiantuntijuuteen ja alan kehitykseen liittyvään kommunikaatioon organisaation ulkopuolelle jopa rohkaistaan.

Koko ja hierarkiatasot – Accenturessa työskentelee maailmanlaajuisesti lähes 190 000 työntekijää – Suomessa yhtiön palveluksessa on noin tuhat ihmistä. Yhden hierarkiarakenteen organisaatioon muodostaa operationaalinen hierarkia, johon kuuluu tiimin työntekijä, tiiminvetäjä, projektipäällikkö ja hankepäällikkö. Näiden lisäksi on liiketoiminnan kehittämiseen liittyvä organisaatio, jossa on asiakkuuksien omistajia sekä yleisiä johtajia. Lisäksi organisaatiossa on uratasoja, jotka määräytyvät kokemuksen mukaan: analyytikko, konsultti, manageri, senior manageri, partneri. Yhtiössä on myös tukipalvelujen henkilökuntaa, jotka eivät kuulu edellä mainittuihin hierarkiatasoihin.

Ryhmäkeskeisyys – Suurimmat päätökset yhtiössä tekee partnereista muodostuva johtoryhmä. Projektiryhmillä on kuitenkin laaja päätäntävalta operationaalisista asioista: kukin ryhmä suunnittelee itse ajankäyttönsä ja tekee kaikki työn suorittamista koskevat päätökset. Projekteilla on ohjausryhmät, jotka koostuvat sekä asiakkaan että Accenturen henkilöstöstä, ja jotka tekevät projekteja koskevat isot päätökset. Toimialaryhmät vastaavat asiakkuuksiin liittyvistä päätöksistä: uusien asiakkaiden hankkimisesta ja asiakkaista luopumisesta. Päätöksenteon maantieteellinen jakautuminen on lopulta globaalia: globaalin organisaation ohjeistuksia ja yhteiskäytäntöjä on noudatettava.

Sisäinen palautekulttuuri – Accenturessa vallitsee vahva palautekulttuuri, jota korostetaan ja opetetaan uusille työntekijöille. Jokaisesta projektista ja oheistehtävästä annetaan palaute työntekijällä vähintään kaksi kertaa vuodessa. Palautteet vedetään yhteen kerran vuodessa vuosikeskustelun pohjaksi, ja niiden mukaan määräytyvät ylennykset ja palkankorotukset – yhtiö edustaa siis meritokratiaa. Formaali palautejärjestelmä on hierarkiassa ylhäältä alaspäin. Alhaalta ylöspäin kulkeva palaute ei ole aivan niin aktiivista, mutta sitäkin kerätään: kerran vuodessa johtajat keräävät alaisiltaan palautetta, jonka mukaan määräytyy heidän tulospalkkauksensa.

Tapaus Linux-yhteisö

Yleiskuvaus

Linux-yhteisö on maailmanlaajuinen Linux-käyttöjärjestelmän ytimen eli kernelin kehittämisen ympärille syntynyt ohjelmistokehittäjien joukko. Linux-käyttöjärjestelmään voidaan liittää muitakin yhteisöjä, kuten järjestelmän yli 12 miljoonaa käyttäjää tai kaupalliset Linux-pohjaisia tuotteita myyvät tahot. Tässä työssä Linux-yhteisöllä tarkoitetaan käyttöjärjestelmän ydintä kehittävää yliopistojen ja kaupallisten yritysten työntekijöistä sekä harrastajista koostuvaa ryhmää.

Organisaatiota johtaa epäformaalisti Linus Torvalds, suomalainen ohjelmistokehittäjä, joka julkaisi vuonna 1991 Linux-käyttöjärjestelmänsä lähdekoodin internetin uutisryhmässä saadakseen apua sen kehittämiseen paremmaksi. Organisaatio kehittää Linux-käyttöjärjestelmän ytimen kolmea eri versiota kommunikoiden lähinnä Internetin välityksellä.

Yhteisö edustaa äärimmäistä esimerkkiä verkosto-organisaatiosta: sen muodostaa itsenäisesti toimivat, ytimen eri osia maantieteellisesti hajautettuna kehittävät yksilöt ja ryhmät, jotka kommunikoiivat yhden sähköpostilistan välityksellä. Itsenäiset yksiköt voivat kehittää hyvinkin diskreettiä osaa ytimeistä. Yhteisö edustaa avoimen lähdekoodin systeemiä. Avoimen lähdekoodin periaate on merkittävä syy yhteisön saamaan laajaan julkisuusarvoon – etenkin monet suomalaiset liittyvät koko periaatteen Linux-käyttöjärjestelmän kehitykseen.

Organisaatiossa on kiinnostavaa myös rahoitus: monet tahot rahoittavat organisaation toimintaa eri syistä. Esimerkiksi monilla kaupallisilla yrityksillä on palkkalistoillaan ohjelmistokehittäjiä, jotka käytännössä toimivat Linux-yhteisön täyspäiväisinä jäseninä. Tämä on kiinnostavaa perinteisen liiketoiminnan näkökulmasta: tuotekehityksen tulos on julkinen ja se tehdään yhteistyössä muiden, jopa kilpailijoiden kehittäjien kanssa. Ytimen kehittäjien työtapoja selvittäneen kyselyn mukaan suurin osa jäsenistä tekee kuitenkin työtä vapaa-ajallaan eikä ole koskaan saanut siitä palkkaa.

Ulottuvuudet

Yleinen tavoite – Linux-yhteisön tavoite on luoda teknisesti mahdollisimman hyvää ohjelmakoodia ja kehittää Linux-käyttöjärjestelmää yhä monipuolisemmaksi. Yhteisö on hyvin avoin kommunikoinnissaan kehitysprojektissa pyrkien täten teknisesti parempaan lopputulokseen. Yhteisö pyrkii omassa toiminnassaan toteuttamaan näkemystään siitä, että informaation pitäisi olla vapaata. Yhtenä operatiivisena tavoitteena on käyttöjärjestelmän yhteensopivuus laitteiston, kuten wlan-korttien ja näytönohjaimien, kanssa.

Toimintaympäristön dynaamisuus – Linux-yhteisö toimii ohjelmistotuotannon toimialalla. Ala on nopeasti muuttuva, mutta toisaalta sen toimijat ovat myös itse sangen orgaanisia ja dynaamisia. Linux-yhteisö kilpailee muiden avoimen lähdekoodin organisaatioiden, kuten Berkeleyyn yliopistosta lähtöisin olevan BSD:n, kanssa tietoturvallisuudesta ja muista laatu-

tekijöistä. Kaikkiaan yhteisön toimintaympäristö on lopulta melko stabiili: organisaation toiminta ei ole yhtä suhdanneherkkää kuin esimerkiksi monien kaupallisten yritysten, sillä kehitystä ei ohjaa mikään tietty rahoituksen lähde tai edes käyttäjätarve. Ainoa organisaation eloonjäämistä toimialalla uhkaava tekijä on mahdolliset uudet avoimen lähdekoodin kehitysprojektit, jotka voisivat hajottaa yhteisön jäsenien mielenkiinnon uusiin kohteisiin.

Avoimuuden aste – Linux-yhteisö on sekä ulko- että sisäpuolelle kommunikoinnissa äärimmäisen avoin. Sisäisen kommunikaation avoimuudessa on erityislaatuista se, että se on pääosin julkista: yhteisön jäsenet kommunikoivat keskenään Internetissä uutisryhmien ja keskustelupalstojen välityksellä. Pääasiallinen tiedotuskanava henkisesti johtajalta Torvaldsilta yhteisölle on kelle tahansa avoin postituslista, jolla yhteisön asioista voi tiedottaa myös kuka tahansa muu jäsen (Linux Kernel Mailing List FAQ 2008). Torvalds ei juuri kommunikoi ulkomaailmalle muussa muodossa: hän vastustaa poliittisuutta ja on kiinnostunut ainoastaan yhteisön teknisestä kehitystyöstä.

Koko ja hierarkiatasot – Linux-yhteisön kokoa on hyvin hankala määrittää, sillä sen organisaatio on täysin epäformaali. Osa jäsenistä on täyspäiväisiä, kuten yritysten tai yliopistojen rahoittamat kehittäjät, osa osa-aikaisia harrastajia. Jotain osviittaa kehittäjien lukumäärästä antaa kuitenkin esimerkiksi se, että vuosina 1995–2000 noin 15 000 eri käyttäjää osallistui kehittämisprojektiin lähettämällä viestin ytimen postituslistalle.

Formaaleja hierarkiatasoja on kolme: kolme versioylläpitäjää koordinoi kukin yhden version kehittämistä, alajärjestelmien koordinoijat vastaavat esimerkiksi verkkotoiminnan tai tiedostojärjestelmän kehityksestä – ja kolmannen tason muodostavat itse kehittäjät. Torvalds itse koordinoi uusimman version ylläpitoa. Ylläpitäjät on meritokraattisesti valittu, ja epätyytyväisyys heihin on helposti ilmaistavissa vuolaan palautekulttuurin avulla. Lisäksi organisaatiossa on paljon epäaktiivisia kehittäjiä, jotka seuraavat toimintaa mutta eivät ainakaan aktiivisesti kontribuoi varsinaiseen kehitystyöhön.

Ryhmäkeskeisyys – Yhteisö on jo toimintaperiaatteestaan lähtien hyvin ryhmäkeskeinen. Perinteistä päätöksentekoa on hyvin vähän. Toimintaa ohjaa yhdessä laaditut, Torvaldsin hyväksymät selkeät säännöt. Niissä määritetään yhteisön toimintatavat yksityiskohtaisesti – jopa koodaustyylit ja dokumentaatiovaatimukset on ohjeistettu.

Sisäinen palautekulttuuri – Linux-yhteisössä annetaan suoraa palautetta jatkuvasti ja lyhyellä aikaviiveellä. Ensisijainen palaute yhteisön sisällä on muutoksen hyväksyminen tai hylkääminen: kehittäjän tekemät ehdotukset joko otetaan mukaan ytimeen tai ei. Palaute on yksi niistä peruselementeistä, jolle koko yhteisön toiminta perustuu. Institutionaalista valtaa ei vastaavasti ole juuri ollenkaan. Jos syntyy erimielisyyksiä päätöksistä, organisaation sisälle syntyy toisinaan haaroja, mikä heikentää sen tehokkuutta.

Yhteenveto ja huomioita

Alla olevaan taulukkoon on tiivistetty neljästä tapausorganisaatiosta kerätty data ulottuvuussittain.

	Katolinen kirkko	Nokia	Accenture	Linux-yhteisö
Tavoite	Uskonnon harjoittaminen ja aatteen levittäminen	Suuren asiantuntija- ja tuotanto-organisaation tehokas integrointi	Huippuihmisten houkuttaminen asiakkaiden palvelemiseksi	Tekninen ylivoimaisuus, tehokas innovointi
Toimintaympäristön dynaamisuus	Stabiili	Hyvin dynaaminen	Dynaaminen	Melko stabiili
Koko ja hierarkiatasot	1 000 000 000 jäsentä viidessä tasossa	70 000 jäsentä; tasot määrittämättömät	190 000 jäsentä; viisi uratasoa	Yli 15 000 jäsentä kolmessa tasossa
Avoimuuden aste	Ulospäin suljettu	Ulospäin melko suljettu	Ulospäin melko suljettu	Ulospäin täysin avoin
Päätöksenteon ryhmäkeskeisyys	Vähäinen	Suuri	Suuri	Äärimmäisen suuri
Sisäinen palautekulttuuri	Rajoitettu	Formaali	Formaali	Vuolas

Taulukko 1. Yhteenveto tuloksista.

Lähtökohtakriteereistä seuraa, että organisaatioita yhdistää jäsenmäärältään iso koko ja omalla rakenteella menestyminen. Organisaatioita taas erottaa tavoite: kukin organisaatio on olemassa eri syistä. Arkkitehtuurivalintoja selittäviä eroja on saatu esiin, kun esimerkiksi kaupallisten organisaatioiden tavoitetta ei ole trivialisoitu voiton tekemiseksi. Toimintaympäristön dynaamisuus sekä avoimuuden aste hajottavat organisaatioita erilleen, kun taas päätöksenteon ryhmäkeskeisyydessä ilmeni odotettua pienempiä eroja.

Tutkimustuloksista voidaan tehdä muutamia huomioita:

Huomio 1. Arkkitehtuurit ovat hyvin päällekkäisiä. Lopulta on melko vaikeaa perustella, miksei vaikkapa katolinen kirkko olisi verkosto-organisaatio. Se on maailmanlaajuinen organisaatio, jonka olemassaolo perustuu itsenäisesti toimiviin yksiköihin, joita yhdistää suhde keskuspiiteeseen Vatikaaniin. Yhtä lailla uusien, kauas funktionaalista rakenteesta kehittyneiden yritysrakenteiden hierarkian vähyyttä voidaan kyseenalaistaa. Lopulta toiminnan tehokkuuden tavoite vaatii useimmissa nykyorganisaatioissakin jonkinlaista hierarkiaa – sitä vain kuvaillaan eri sanoilla.

Perinteisen hierarkkisen organisaation, katolisen kirkon, ja uutena dynaamisena organisoimismuotona tunnetun Linux-yhteisön välillä havaittiin mielenkiintoisia yhtymäkohtia. Esimerkiksi ylimmän johdon asemassa oli organisaatioiden välillä paljon samaa: niin Linus

Torvaldsin kuin Paavinkin valta perustuu ennen kaikkea suureen jäsenistön osoittamaan kunnioitukseen.

Huomio 2. Tavoitteen ja kontekstin suhde on melko yksisuuntainen. Konteksti ei suoraan sisälly tavoitteeseen, mutta vaikuttaa siihen – toimintaympäristön muuttuessa tavoitekin usein muuttuu. Jos esimerkiksi ruokakaupan tavoitteena on muodostaa paikallisen kuljetusliikkeen kanssa ylivoimainen verkosto elintarvikkeiden kotiinkuljetuspalveluun, ja kuljetusliike menee konkurssiin, tavoite luultavasti muuttuu. Konteksti taas harvoin muuttuu merkittävästi tavoitteen vaikutuksesta, sillä usein organisaation ja ympäristön voimasuhde on selvästi ympäristön eduksi.

Huomio 3. Hierarkiatasojen lukumäärää on vaikea määrittää, joten ulottuvuus ei tarjoa organisaatioista juuri mitään tietoa. Harvassa organisaatiossa vallitsee nykyään – ainakaan julkisesti – eksplisiittisesti ilmaistavia hierarkiatasoja. Yksi syy lienee organisaatioiden muuttuminen kompleksisemmiksi ja moniulotteisemmiksi: organisaatioissa on sisällä monia pieniä alaorganisaatioita, joiden sisällä on hyvin erilaisia hierarkiasysteemejä. Varsinaisia hierarkiatasoja helpommin organisaatiot puhuvat uratasoistaan, jotka kuvaavat toki nekin sisäistä hierarkiaa, mutta ovat enemmän yksilökohtaista urakehitystä kuin rakennetta kuvaavia.

Huomio 4. Tavoitteiden ja arkkitehtuurin suhteessa olisi havaittavissa paljon kiinnostavia ideoita, joista ei kuitenkaan tällä aineistolla voida tehdä yleistyksiä. Esimerkiksi Linux-yhteisön mahdollisimman vuolaan innovoinnin tavoite on selvästi vaikuttanut sen epäformaaliin verkosto-organisaatiomaiseen arkkitehtuuriin. Mikäli yhteisö olisi lähtenyt rakentamaan formaalia organisaatiota systeemeineen, olisi se sulkenut monen kehittäjän osallistumisen pois. Moni harrastaja on mukana helpon liittymisen ja poistumisen mahdollistamana. Jos taas tavoitteena on valtavan organisaation formaalisti standardoitu toiminta ja yhtenäisyyden varmistaminen, kuten katolisessa kirkossa, byrokratia on arkkitehtuurissa hyvinkin tarpeellista jopa toiminnan mahdollistamisen kannalta.

Huomio 5. Luonnollisesti pelkkä tavoitteeseen ja kontekstiin sopiva organisaatioarkkitehtuuri ei yksinään määritä sitä, menestyykö organisaatio vai ei. Oikeanlainen arkkitehtuuri onkin menestyksellisen toiminnan edellytys, ei tae.

Lähteet

Accenture Annual Report 2007. Accenture Ltd:n vuosikertomus. Viitattu: 3.11.2008. Saatavilla: http://www.accenture.com/Global/About_Accenture/Investor_Relations/Annual_Report/default.htm.

Accenturen verkkosivusto. Viitattu 4.11.2008. Saatavilla: www.accenture.com.

Bettis, R. A. (1991) Strategic Management and the Straightjacket: An Editorial Essay. *Organization Science*, 2, s. 315–319.

Borgatti, Stephen P. & Foster, Pacey C. (2003) The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29, 6, s. 991–1013.

Business Dictionary. Liiketoiminta-aiheinen verkkosanakirja. Viitattu 5.11.2008. Saatavilla: <http://www.businessdictionary.com/>.

Business Week -lehden arvio maailman 100 suurimmasta tavaramerkistä 2007. Viitattu 10.11.2008. Saatavilla: http://bwnt.businessweek.com/interactive_reports/top_brands/.

Cardullo M. W. (1996) Introduction to Managing Technology. New York: Wiley. Teoksessa: Laslo, Zohar & Goldberg, Albert I. (2001) Matrix Structures and Performance: The Search for Optimal Adjustment to Organizational Objectives. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48, 2, s. 144–156.

Chandler, Alfred D. (1962) Strategy and structure. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

Child, John (1984) Organization. New York: Harper & Row. Teoksessa: Daft, Richard L. (2004) Organization Theory and Design. Kahdeksas painos. Ohio: Thomson Learning. 624 sivua.

Daft, Richard L. (2004) Organization Theory and Design. Kahdeksas painos. Ohio: Thomson Learning. 624 sivua.

Demil, Benoit & Lecocq, Xavier (2006) Neither Market nor Hierarchy or Network: The Emerging Bazaar Governance. *Organization Studies*, 27, 1447.

Duncan, R. B. (1973) Multiple Decision-Making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty: The Impact on Organizational Effectiveness. *Human Relations* 1973, s. 273–291.

Ekinsmyth, Carol (2002) Project Organization, Embeddedness and Risk in Magazine publishing. *Regional Studies*, 36, 3, s.229–243.

Engwall, M. (1998) The Project Concept(s): On the Unit of Analysis in the Study of Project Management. Teoksessa: Ekinsmyth, Carol (2002) Project Organization, Embeddedness and Risk in Magazine publishing. *Regional Studies*, 36, 3, s.229–243.

Galbraight, Jay R. (1973) *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley. Teoksessa: Scott, W. Richard (2003) *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Viides painos. New Jersey: Prentice Hall. 430 sivua.

Galbraight, Jay R. (1974) Organizational Design: An Information Processing View. *Interfaces*, 4, s. 28–36.

Galbraith, Jay R. (2002) *Designing Organizations. An Executive Guide to Strategy, Structure and Process*. San Francisco: Jossey-Bass. 197 sivua.

Goold, Michael & Campbell, Andrew (2002) *Designing Effective Organizations. How to Create Structured Networks*. San Francisco: Jossey-Bass.. 356 sivua.

Grant, Robert M. (1997) The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice. *Long Range Planning*, 30, 3, s.450–454.

Hatch, Mary Jo (1997) *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press. 387 sivua.

Von Hippel, Eric (1988) *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Hovmark, Svante & Nordqvist, Stefan (1996) Project Organization: Change in the Work Atmosphere for Engineers. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 17, 5, s. 389–398.

Laslo, Zohar & Goldberg, Albert I. (2001) Matrix Structures and Performance: The Search for Optimal Adjustment to Organizational Objectives. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48, 2, s. 144–156.

Lawrence, Paul R. (1993) *The Contingency Approach to Organizational Design*. Teoksessa: *Handbook of Organizational Behavior*, toim. Robert T. Golembiewski. New York: Marcel Dekker.

Levchuk, Georgiy M. & Levchuk, Yuri N. & Luo, Jie & Pattipati, Krishna R. & Kleinman, David L. (2002) Normative Design of Organizations – Part II: Organizational Structure. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics – Part A: Systems and Humans*, 32, 3.

The Linux Kernel Archive. Linux-ytimen postituslistan arkisto. Viitattu 1.11.2008. Saatavilla: <http://lkml.indiana.edu/hypermail/linux/kernel/>

The Linux Kernel Mailing List FAQ. Linux-ytimen postituslistan kysymysvastaussivusto. Viitattu 4.11.2008. Saatavilla: <http://www.kernel.org/pub/linux/docs/lkml/>

Lee, Gwendolyn K. & Cole, Robert E. (2000) *The Linux Kernel Development as a Model of Open Source Knowledge Creation*. Haas School of Business.

- Miller, Danny (1984) Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. *Strategic Management Journal*, 7, 3, s.233–249.
- Mintzberg, Henry (1980) Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organizational Design. *Management Science*, 26, 3, s. 322–341.
- Mintzberg, Henry (1998) The Structuring of Organizations. Teoksessa: Mintzberg, Henry & Quinn, James Brian & Ghoshal, Sumantra (1998): The Strategy Process. Revised European Edition. Iso-Britannia: Prentice Hall Europe. 1035 sivua.
- Nokian verkkosivusto. Viitattu 5.11.2008. Saatavilla: www.nokia.com.
- Podolny, Joel M. & Page, Karen L. (1998) Networks Forms of Organization. *Annual Review of Sociology*, 24, s. 57–76.
- Rivkin, Jan W. & Siggelkow, Nicolaj (2003) Balancing Search and Stability: Interdependencies Among Elements of Organizational Design. *Management Science*, 49, 3, s. 290–311.
- Sarasvathy, Saras D. & Dew, Nicholas & Read, Stuart & Wiltbank, Robert (2008) Designing Organizations that Design Environments: Lessons from Entrepreneurial Expertise. *Organizational Studies*, 29, 331.
- Scott, W. Richard (2003) Organizations. Rational, Natural and Open Systems. Viides painos. Prentice Hall. 430 sivua.
- Selznick, Philip (1966) TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization. New York: Harper and Row.
- Snow, Charles C. & Miles, Raymond E. & Coleman, Henry J. Jr (1992) Managing 21st Century Network Organizations. Teoksessa: Christopher Mabey & Bill Mayon-White (toim.) (1993) Managing Change. Toinen painos. Iso-Britannia: Sage Publications. 240 sivua.
- Talja, Heli (2006) Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa. Espoo: VTT Publications 620. Viitattu: 12.11.2008. Saatavilla: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2006/P620.pdf>
- Talouselämän uutinen 28.11.2005. Nokia palautti matriisimuodon. Viitattu 13.11.2008. Saatavilla: http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=813033
- Williamson, O. E. (1985) The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and relational contracting. New York: MacMillan Free Press.
- Yahoo Finance Company Profiles 2008. Yahoo! Inc. -yhtiön julkaisema yritysprofilisivusto. Viitattu: 2.11.2008. Saatavilla: <http://biz.yahoo.com/ic/43/43516.html>

Haastattelut

Haluan kiittää seuraavia artikkeleita varten haastateltuja henkilöitä:

Suomen katolisen tiedotuskeskuksen johtaja Marko Tervaportti.

Nokian Strategic Projects & Consultancy Management -ryhmän johtaja Heikki Harju.

Kansainvälisen ohjelmistotuotannon tutkija Tuomas Niinimäki.

CAN THE ART OF WARFARE BE SYSTEMATISED?

Professors Aki-Mauri Huhtinen and Pasi Kesseli
National Defence University, Finland

The modern era, the Enlightenment and national states changed the art of warfare. The notion of moving from a God-centred worldview to one centred on man loomed in the background, and it was imagined that humanism, as part of the scientific revolution, would replace the barbarity of the past. By the beginning of the 20th century, man-made technology lifted off from the surface of the Earth, enabling airborne surveillance and control of the world. In military science, the corresponding development is known as Douhetism. Today, however, we have come to see that the fundamental challenges of both civilian life and military action cannot be solved by striking quickly and from high up and afar.

According to Kellner (2008, 63), the youth of the new millenium are the first generation to live the themes of postmodern theory. Entropy, chaos, indeterminacy, contingency, simulation, and hyper reality are not just concepts they might encounter in a seminar, but forces that constitute the very texture of their experience, as they deal with corporate downsizing and the disappearance of good jobs, economic recession, information and media overload, the demands of a high-tech computer society, crime and violence, identity crises, terrorism, war, and increasingly unpredictable future. For youth, contemporary life is a wild and dangerous ride, a rapid roller coaster of thrills and spills plunging into the unknown.

Evolution or revolution?

In a collection of articles entitled *Paths of Heaven: The Evolution of Air Power*, published by the United States Air Force Academy, Air Force Colonel Phillip S. Meilinger argues that the art of warfare was revolutionised by the introduction of military aviation. His statement can be accepted to some extent: introduction of aerial weaponry certainly turned the formerly two-dimensional battlefield into a three-dimensional one, and the possibilities of deploying firepower and intelligence were changed dramatically by aerial weapons that were faster, more powerful and able to reach further than their counterparts on land or at sea. Air power changed military doctrines and the models of leadership and organisation as well as training and administration.

Over time, however, the doctrines, organisations and ways of operating have been reshaped by other new technical applications and novel principles of operation as well. Jeffrey Archer, an American military researcher, divides the art of warfare into four fields of operation: light infantry, heavy infantry, light cavalry and heavy cavalry. The main body of this fourfold model is light infantry, today represented by ordinary infantry. Heavy infantry, constituted by mechanised troops, forms a part of the main body's strike force, while

the tasks of the light infantry were reconnaissance, protection and reserve activities. On today's battlefields, these tasks are performed by mechanised troops and helicopters. Heavy cavalry represented pure strike force: the elements of today's strike force are artillery and the air force. Summa summarum: from the perspective of the art of warfare, the use of aerial weapons is a combination of firepower and movement. Can we therefore speak of a revolutionary development in the art of warfare, or should it rather be called a military-technical revolution? Or is it just a question of using existing military technology more effectively? The use of the aerial weapon, or any other weapon, has not restored to the battlefield the almost optimal combination of firepower and movement represented by the heavy infantry of the Roman legions with their *pilum* spears. While the short spear was flying towards its target, the infantry would advance in order to attack the enemy, which was seeking shelter from the rain of spears.

After the Second World War, aerial warfare has more or less dominated the combat zone, and since the late 1970s, the theory of aerial warfare has also started to exert an increasing influence on ground warfare. The Korean War was fought using the principles and the equipment of the Second World War. After that, the age of the nuclear weapon dawned. Aerial weapons held the central role in nuclear warfare, while the development of ground warfare was placed on the back burner because nuclear weapons were assumed to make massive ground operations obsolete. The age of the nuclear weapon, however, ended with the realisation that a total thermonuclear war would be an absolute catastrophe for everyone involved. After the Vietnam War and the so-called 1973 Yom Kippur War in the Middle East, tactical air power returned to the battlefield.

The Yom Kippur War later also influenced the development of the US Army's AirLand Battle (ALB) doctrine and its European application, the Follow-on-Forces-Attack (FOFA) principle. According to the new theories, prerequisites for successful ground operations were to be created using tactical air force capable of striking targets located deep within the enemy territory.

Boydism

Towards the end of the 1970s, researchers became interested in the theorising of aerial warfare. Studying the air battles of the Korean War, American Air Force Colonel John S. Boyd observed that the speed of decision-making from detecting the enemy through assessment of situation and the making of operative decisions to action was the key factor of victory. The so-called Boyd's Circle, also known as the OODA Loop (Observation, Orientation, Decision, Action) was born. Boyd later expanded his model to include ground warfare by attempting to demonstrate that fast decision-making was the key to winning ground battles as well by using the Battle of Leuktra (371 BC) fought in Ancient Greece as his example. Boyd understood, however, that the ability to make fast decisions held no value as such, or, in other words, realised that making decisions quickly does not matter if the enemy does not react to them – at least not in the way intended by the commander making the decisions.

This is why Boyd talked of decision-making that was faster than the enemy's decision-making. Boyd's loop falls flat in a situation where the enemy does not react in any way. If the enemy does not understand the other side's objectives, making decisions faster than the enemy does not help. Boyd's example of ground warfare also demonstrates the necessity of making the enemy react. The Battle of Leuktra was the first armed conflict where tactical subunits were clearly used on the battlefield. The phalanx of Thebans that was divided into tactical subunits proved stronger than the phalanx of Spartans, whose strike force was directed frontally in the traditional manner of the time.

The military model of Boyd based on technological revolution. He claimed that a classical military theory, like Clausewitzian is too connected to defeat or destroy enemy's military power. He criticized basically the mechanistic model of art of war. We argue that Boyd forget his criticism the historical perspective. Also he forgets that the principle of art of war is fighting together with enemy. Of course, Boyd tried to build a new military model available in information time political situation, like "zero tolerance" and CNN-effects.

Wardenism

Towards the end of the 1980s, American Air Force Colonel John Warden refined Boyd's notions further. The requirement of effective decision-making was paralleled with the idea of understanding the enemy and the enemy's society as a hierarchical operational environment. Using this notion of hierarchy, Colonel Warden saw the enemy's decision-making apparatus as the primary target for the use of military power. A successful attack on the hierarchy of such a system would cause the enemy nation to collapse. If the attack did not have the desired effect, operations would first be extended to cover the enemy's key functions, then the infrastructure, and so forth. Attacking the enemy's armed forces was to be considered the last option, because it was the least cost-effective solution. The air force held a key role in carrying out Warden's theory; as a matter of fact, Ward maintained that the land forces would simply be unable to perform the tasks required.

From the perspective of the art of warfare, Colonel Warden's conceptual model, sometimes referred to as Warden's Circles, is not a new theory as such, although it was considered to be one in some quarters. Warden's doctrines combine ancient Oriental martial teachings, Clausewitz's theory of war and the theory of aerial warfare, so-called Douhetism, which was developed after the First World War. The idea of cost-effectiveness could be detected already in the teachings of Sun Tzu: he considered it always more preferable to attack the enemy's plan of action than its troops. The ideal was to win the enemy without entering combat at all. Warden's model can therefore be understood to demonstrate the supremacy of technology over human activity. Moreover, according to ancient Oriental wisdom, the stronger party must never use unnecessary force to reach its objectives. The writings of Carl von Clausewitz are reflected in Warden's theory as an effort to discover the enemy's centre of gravity (*Schwerpunkt*), against which operations are then to be directed.

Most importantly, however, Warden's theory reflects the thinking of the Italian air power theorist Giulio Douhet (1869–1930), who made his most important contributions in the time between the two World Wars. Douhet's theories can be summarised into four main points: firstly, that airspace would develop into a violent and important zone of combat. Secondly, that the state (the power) controlling the airspace would also dominate the ground. In connection with this notion, Douhet coined the concept of air supremacy, which, in Douhet's view, would be attained by attacking the enemy's air forces that are on the ground as well as the enemy's air defence systems. Thirdly, he argued, that air power would make it possible to extend the zone of combat virtually anywhere, and fourthly, that the psychological effect of air bombings would be immense. In light of the above, Wardenism could also be called neo- or post-Douhetism. It must, however, be observed that Warden did not primarily aim to influence the people of a nation, but its leaders. The difference between influencing the decision-makers directly or through their subjects, however, most likely boils down to a difference in the number of casualties or the extent of destruction.

The background to neo-Douhetian thinking is formed by broader historical developments towards globalisation, commercialisation and Western moralism. The basic principle is to influence things quickly, from afar and on a broad front without putting one's own activities at risk. As a matter of fact, one of the problems of humanism has been that during the era when its values have most been emphasised, technological capacity for destruction and the inequality created by various forms of colonialism have only increased. What we mean is that the greater the distance over which people are influenced by means such as weapons, the more difficult it is to estimate the real significance in terms of values that one's activities have with respect to the objectives of the activity.

Warden had the same problem like Doyd. They both based on their thinking the ultimate possibility of technology. It was quite natural that they used the technological phenomena in their theories, but the same time they reduced and forgot the principles of art of war. The ultimate meaning of warfare is defeat or destroy enemy's military force, not defeat of destroy the enemy's political infrastructure or "hard and minds".

Effects-based thinking

During the 1990s, the notion of so-called effects-based operations (EBO), and the more advanced version of the theory, effects-based approach to operations (EBAO), started driving military doctrine. The idea of the enemy being the foundation and basis of one's own activities could already be found in Boyd's OODA Loop, essentially meaning that Colonel Warden's ideas were merely an extension of Boyd's theories. Effects-based operations can be defined as operations whose planning, execution, evaluation and application are based on a holistic way of understanding the operational environment with the objective of influencing or changing the behaviour of a system or future possibilities by applying integrated means of enforcement in order to reach political goals. Parallel with this way of thinking, the notion of network-based warfare was soon introduced. The idea of network-based warfare is

based on American business philosophies and the principles that governed the organising of USA's strategies of evading a nuclear war through the so-called DARPA project, which later became known as the origin of Internet. Underlying the idea of network-based warfare is the notion of information supremacy made possible by superior information technology. The information supremacy would be utilised by integrating the different levels of management within one's own chain of command together in a network-like structure with the objective of speeding up and rationalising activities. Network-based warfare can therefore be defined as an operative concept based on information supremacy, which by means of networking the sensors, decision-makers and weapons systems would establish a shared theatre of operations, faster operational speed, increased destructive power, enhanced battle stamina and partly delegated decision-making, resulting in improved combat ability. In network-based warfare, information supremacy is essentially transformed into a combat advantage by turning the information received from the battlefield into shared knowledge. In the civilian world of today, the concept is called *business intelligence*, but it is modelled on principles that were originally used to organise military intelligence activities.

In their treatise *Power to the Edge: Command and Control (C2) in the Information Age*, David Alberts and Richard Hayes argue that a radical change has taken place in the art of warfare. In their view, the interaction between individuals and the military organisation requires an entirely new communication process. They maintain that in the industrial age the entire military organisation was, essentially, designed to serve one supreme decision-maker, while modern information networks facilitate a shared, distributed form of decision-making. Alberts and Hayes do not, however, address the fundamental issue of how, ultimately, to resolve the question of the undivided responsibility of the military commander. Their suggestion is to use what they call indirect leadership as the tool of administrative leadership: the activities of the subordinates are to be controlled by influencing their behaviour using information networks. In practice, this would mean that the actors in the organisation would become the end users of standardised technologies. Weapons technology and the limitations of its use define the scope of military strategy. In practice, it would also mean that a human being's innate capacity for good and evil would be left unused. Neither would man's immediate capacity of putting his theoretical knowledge into practical use and supporting it with improvisation in a combat situation be utilised. This would cause the link between the theory and practice of the art of warfare to be severed.

From an enemy into a target

The development of the notions that led to the idea of effects-based warfare was started during the Second World War at the American Maxwell Field air base, where strategists were drafting bombardment plans in which the German society was broken down into targets for aerial bombing with the objective of reducing Germany's ability and willingness to wage war. Today, Warden's neo-Douhetist models of thinking form the background for the practice of breaking down the enemy's society into networks in order to determine suitable goals for achieving desired effects. Opposing societies (as well as one's own operational environment)

are systematised into targets that can potentially be influenced in order to reach the desired results. And, as is well known, our time favours the parading of various types of network structures and system diagrams in all fields of professional activity.

In an effects-based process, attempts are made to systematise the operational environment into nodes and links which are then used to determine ways of achieving the desired effects; in other words, attempts are made to understand the functioning of the operational environment and then to influence it in order to achieve the objective. The effects-based process is like the process of targeting, only extended to all levels of warfare. Experiences gathered from the various wars of our time until today, starting with the bombing of Germany during the Second World War and ending with Israel's war in Lebanon in the late summer of 2006, already give adequate grounds for stating that systematising the enemy in order to evaluate the desired effects is a very difficult, if not impossible, task.

Limitations of perspective

The telescope freed man, who had taken refuge in God, to view the world from a distance. The cosmos fell apart, and the world was opened up as an infinite vastness of limitless possibilities. Man realised that technology was necessary for observing the world in a broader and deeper way. In his positivistic dream, however, the man of the modern age and the Enlightenment forgot that observing the world always happens from within a certain conceptual framework. The telescope did overcome certain limitations of the human eye, but simultaneously narrowed our field of vision. Today, space satellites "see" from a great distance, but in order for them to see accurately, powerful focusing and immense narrowing down of the field of vision are required.

During the air warfare of Kosovo, the airspeed of the jet fighters combined with the pilots' mounting psychological pressure and the vagueness of their targets led to NATO planes eventually releasing their ordnance on a Red Cross train. The urgency of the situations, the pressure to act, technology that surpasses human senses and understanding, the global media and the distorted perspective have brought so-called friendly fire to the battlefields. We tend to forget that from a distance and in real-time we always observe the world through a certain conceptual framework. In order to see differently, we must be able to step outside the framework. When the pace of seeing within the framework is accelerated, the visual field narrows down. When the pilot pulls on the throttle and the plane accelerates, he loses his own sense perception and is forced to resort to the machinery available to him. Whether the missile hit its target and whether the desired effect was achieved cannot be ascertained until an infantry soldier surveys the actual site, located outside the jet pilot's conceptual framework.

Writing about Boyd in his book *Science, Strategy and War*, Frans P.B. Osinga reveals how the creator of the famous OODA Loop was a prisoner of the scientific atmosphere and the fashion of his time. The scientific *Zeitgeist* of the time was permeated by the Popperian/

Kuhnian notion of the downfall of science, which was grounded in the notion that the speed of life is increasing and life is heading towards chaos. The 19th century fight for survival of the species had become an accelerating struggle for survival between various models and theories of science. Like other theories of its time, the OODA Loop tried to repair itself faster than other models, learn from its mistakes and become a part of the endless, accelerating chaos, where systems-based thinking was the only viable option. The OODA Loop settled itself into the bandwagon of development optimism that, nevertheless, accepts the grim nature of our reality. Boyd was aware of the so-called postmodern thinkers of his time (Derrida, Foucault, Habermas), who criticised Western development optimism. In order to remain the winner in ever harsher circumstances, one was forced to increase the speed of one's own activity, because the notion of a Hobbesian all-out war of all against all was no longer morally supportable or desirable. The struggle against others was now waged by correcting one's own activity. A shift from external aggression to introspection, which is also the fundamental notion of humanism, started taking place. The faster one corrects one's own activity, the better chance one's own model stands in the evolutionary struggle against other models. The by-products of the acceleration are, however, a narrowing down of the field of vision and diminished capability of verifying the result of one's corrective measures in terms of the original motive of the activity.

Evolution goes on

As the velocity kept increasing and the 1960s and 1970s produced the phenomenon of globalisation, the notion of warfare gradually became more and more reduced to the notion of achieving air supremacy. The need to be able to understand struggle and battle using human faculties in the shadow of the nuclear weapon forced man to take the place of "the gods" up in the airspace: war was now observed and reflected upon from high above. Corresponding ideas can also be found in natural sciences and mathematics. In the cultural crossroads of 1990s Europe, the dominant position of the aerial weapon made faster interference in the destinies of various corners of the world possible. The focus shifted from defending one's own region to becoming actively involved in the various trouble spots of the world. Air transport capability was required. In the civilian world, aviation and air travel for both business and pleasure grew exponentially. Fast movement through air symbolised the peak of development.

If the Boydian notions are taken as the model for our future, we will shortly face a situation where aircraft and ships as the transporters of weapons are made obsolete by the next stage in the evolution. Viruses in information networks and robots in the air and sea make human beings too limited in capabilities to participate in the turbulence of evolution. Space, rhizomes, DNA, information networks and cells are the only platforms fast enough to provide sufficient acceleration for the self-corrective process, as required by the OODA Loop. In accordance with the OODA principle, the model must improve itself continuously, becoming more robust, faster and more cost-effective. From a purely technological perspective, the military aircraft and the warship are already slow and easy targets in the zone of combat. If, however,

we escape the Boydian loop and step on the brake, we will come to realise that the model of a self-correcting, hyperaccelerated decision-making is simply absurd in real life. Reality is not an empty and chaotic expanse of space, where atomistic models fight for survival in order to be able to accommodate themselves better. We must remember that Darwinism was also influenced by the politics of European colonial powers. No theory or model can be separate from everyday politics and the use of power. It must not be forgotten that neo-Douhetism has opened up enormous markets for both civilian and military aviation as well as the development of other advanced technologies.

But do we, in the end, evolve?

Bruno Latour, a sociologist of science, writes about how our reality consists of hybrids – a blend of science, politics, economics, legislation, religion, technology and fiction – that are made manifest by the everyday amalgam of nature and culture. The current situation has been reached by traversing three points of passage: naturalisation, socialisation and narrativisation, or, in other words, through nature, culture and information networks. The purer our practising of science, the more tightly it becomes intertwined with the fabric of society. Latour argues that we are simultaneously both recyclers and remixers of time itself. We have never moved forward or backwards in time. Time is determined by selections, but the selections are not determined by time. A lack of stable form does not mean formlessness. The inseparability of nature and society makes extensive experimentation impossible, because all changes in nature must be in harmony with social change.

Regarding our conceptions of war, Latour's argument means that it is too early to be lulled by researchers' promises of new threats replacing old ones and of human beings never again relapsing into a headlong, all-out war. Granted, the First and Second World Wars are not likely to be repeated as such, but it is just as possible as it is impossible for the human race to experience yet another similar horror.

If we focus on the real crisis areas and warzones of the world, taking single episodes from Iraq, Afghanistan, Lebanon and the Caucasus, we may realise that taking control of territories, winning over peoples' minds, reconstructing the land and destroying the networks of enemy forces may take years, even decades, to achieve. The dreamlike speed of the OODA Loop does not become actuality in cultural practices or social rhizomes, because their conception of time is different from what is assumed of reality by evolutionary theories. The more and faster the rhizome is cut down, the more it will grow. The harsher the treatment of criminals and terrorists, the surer we are to cultivate the seeds of more crime and terrorism. Rooting out a weed completely and preventing new shoots from developing requires time, cunning and familiarising oneself with the organism of the plant. Current Western values, however, no longer allow this variety of thinking, which essentially belongs to the art of classical warfare. Despite their technological overtones, however, neo-Douhetist and effects-based ways of thinking contain an effort to understand and apply the classical principles of warfare.

The new models, however, also allow for human activity where the lessons of history are forgotten. In this case, speeding up one's own action will narrow down the field of vision and make moral choices easier. Visual perception is clouded when one pulls on the throttle; observing reality becomes more and more difficult, necessitating technology, which always distorts the human experience by complicating the relationship between reality and the senses. Although Napoleon watched his troops from a distance while eating lunch, he could still see the battle with his own eyes, could smell the bloodshed and hear the murmur of battle. Today, the pilot pushing a button at an altitude of one thousand feet and sending a missile towards the target does not need to think of the consequences of his actions on the ground when flying back home.

From the lenses of the telescope we have come to the YouTube image on the computer screen. Crucial crumbs of information are always left outside the scope, no matter how fast and real-time the targeting process is. The faster and denser our perception becomes, the more difficult it is to understand what we are doing. Over-rationalised and automated activity gives rise to completely uncontrolled phenomena, as was demonstrated by the prison scandal of Abu Ghraib.

The power wielded by the military-industrial complex

Since the 1990s economic life, guided by politics, has become more and more intertwined with efforts to develop military capacity or control its character. The concepts now employed for operative planning in the public sector have been imported from the private sector. When military organisations renew themselves, employing economic models is nothing new as such. Robert McNamara, the Vietnam-era Secretary of Defence and a retired director of a Ford automobile manufacturing plant, coined a model of thinking based on the game theory and introduced the notion of *body count* calculations to the Pentagon when the USA entered the Vietnam War, while in the 1990s Secretary of Defence William Cohen gave birth to the concept of "Revolution in Military Affairs" (RMA) by importing the idea of economic revolution to the Pentagon.

What happens in all systems employing economic models, as in the increasingly professional Western military forces, is that the organisation is put on a diet, its bureaucracy is reduced and its administration depreciated. The focus is now on establishing a versatile and flexible core of "special forces" that can reach the speed of the OODA Loop as required by each mission. A shift from committed, ideological soldiers of duty to a professional, short-term military workforce is underway. The Americans call these new soldiers Strategic Corporals in a Three Block War.

When expanding the military organisation is no longer essential and attention is shifted to the results the organisation achieves, a situation is reached where killing has become a type of commerce and armed forces are developed in a direction that takes their focus away from their primary mission: warfare. The latest example of this is from Iraq, where

Blackwater Corporation operated high-handedly, breaking the conventions of war and causing additional trouble to the armed forces. The Western economic doctrines of replacing military manpower with high technology are not, however, reflected in the military policies of China and India.

It is, therefore, too early to state that we are ready to move from a rank-based organisation to a participatory, shared, “trust-based” organisation. Wars and battles always require leaders to assume the ultimate responsibility. The United States’ War on Terrorism has demonstrated that in what is ultimately a global network, nobody assumes responsibility for embarrassing problems such as Abu Ghraib. It is clear that individual soldiers are responsible for their individual acts, but the acts always also tell something about the culture of leadership that prevails in the organisation.

The notion of pre-emptive solutions

Niccolo Machiavelli has summarised the issue by stating that if we want to control an event quickly and in a cost-effective way, it is always done at the expense of diagnosing the real nature of the event. If, however, we want to be able to first confirm the real nature of the event, we run the risk of no longer being able to control it. In warfare, this means a situation where the traditional model of making one’s way gradually towards the objective of the war in a sequence of critical battles, eventually destroying the enemy, is replaced with precision strikes against all parts of the enemy’s system. In traditional thinking, the step-by-step progress towards the objective implies that the enemy is a living organism that can be expected to react to stimuli, thereby revealing its controlling logic. In so-called pre-emptive warfare, on the other hand, precision strikes are targeted against important nodes of the enemy’s system with the idea that the enemy is a passive target whose ways of operating are already known. Today, the key to prior knowledge has become an increasingly expensive and complex technological solution, promised by the weapons industry but often failing to materialise. Today’s soldiers, waging war in foxholes and alleys like their counterparts of yore, soon discover that these weapon systems built on great promises are simply not applicable to the actual reality of the battlefield.

The options presented above illuminate the difference in the scientific worldview: the traditional notion of challenging the enemy to a decisive battle is rooted in a highly qualitative, even subjective epistemological trend. The enemy is assumed to exist and to possess a “soul” and to be an “organism” just like us. A desire to destroy the enemy through battle exists in us because it is seen as the worst thing the enemy could do to us. The military organisation hence really bases its activities on the notion that the enemy must be known and respected before engaging in war, and that we ourselves must also be prepared to die. In technological precision warfare, however, the enemy is seen as a passive target visible to us only through a network, observed from the air or space through a prism, without the ability to threaten our own lives and whose reactions can teach us nothing. This assumption featured strongly in the United States’ 2003 strike in Baghdad, based on the theory of “*Shock and Awe*”. The United States’ technological and psychological control of the Iraqis

was assumed to be perfect. The arrangement resembled Big Brother, where all players can be controlled as desired 24 hours a day, 7 days a week. The notion of *Shock and Awe* was, as a concept, similar to the notion of complete market dominance in economics. The Americans are now, however, talking about the need for a frog's perspective instead of a bird's eye view in Baghdad and Kabul. It has once again been proved that theoretical know-how cannot resolve challenges of military strategy.

The mechanistic culture

Despite all networking, military organisations are still rank-based, authoritarian organisations. The idea that the commander's responsibility cannot be distributed is still alive and doing well, for example, in the image that the media have of military organisations. In spite of the technological development, a mechanistic model of thinking still prevails in the background. The industrial (mechanistic) model of thinking is deeply rooted in us because it was the model that brought prosperity to the Western world and rapidly enhanced our standard of living throughout the 20th century – despite the two great industrial world wars. The mechanistic image of work was based on a constant improving of productivity, where man was part of a great machine. Today, the development phase of this idea is called performance.

In the mechanistic model, no difference exists between an effective organisation and the structure of a machine. In both systems, parts are fitted together according to a carefully crafted plan. John F.C. Fuller, widely considered the father of mechanised warfare, based his philosophy of military skills on metaphors commonly used to describe the functioning of machinery. Today, linking human beings and computers is no longer a futuristic dream but a scientific and economical objective that receives significant funding. For the individual, this still means precise assignment and control of tasks by various means, such as data applications and deadlines. Mechanistic thinking is possible in operational environments that do not change, but also in changing operational environments if the pattern controlling one's own activity is being changed at an ever-increasing pace.

In a mechanistic worldview, decision-makers are interested in the problems human beings cause for the organisation. The language of human resources departments today includes concepts such as “know-how deficiency” and “shortfall of skills”. We may notice that technology has infiltrated the bottom and middle tiers of organisations, but that the thinking and actions at the top still rely heavily on a mechanistic view of the world. The greatest difficulty is that the high commanders, surrounded by staff and assistants, are not familiar with the realities of living and working in the field. When the leaders themselves are not forced to use technology, they may form excessively romantic or pessimistic pictures of its potential.

New technology is still being used mechanistically

Soldiers in the field are no longer able to fully focus on their core tasks, because many supporting functions are now defined as part of everyone's duties. The soldier of the information age carries with him a vast array of technological tools and equipment, from protective systems to applications used for positioning, targeting, even collecting of information. The individual techno-soldier, beneath his technological harness, resembles a medieval knight. In order to get his hands on his actual work, the soldier must first manage to find his way through a mechanistic maze of high technology. Even during peacetime, the work of each soldier (traditionally a fairly mechanistic occupation) includes operating and administering a complicated technological system, involving tasks such as the independent changing of user accounts and passwords, monitoring of working hours, performing administrative paperwork and adapting to new software applications. In addition to all this new technology, he must be proficient in the traditional skills of a soldier. We are already starting to see the limitations of this development – just like the medieval knights eventually reached their limits. Violent combat is always a fairly simple occurrence from the perspective of the individual soldier, but today's soldier has a plethora of other things to worry about in addition to preparing himself for and performing in the actual combat situation.

Today's key factor in mechanistic thinking is to detect changes in the operational environment before the enemy, and to be able to adapt one's activity to the new circumstances. This is impossible without professional, highly specialised personnel. On the other hand, we must also get rid of unproficient, unadaptive individuals and organisations. In the mechanistic model, the mental capabilities of a single individual carry little significance. In the First World War, for example, the tasks and hence the value of an individual soldier were very simple and limited. Today, mental capacity consists of being able to track changes and process the constantly increasing load of information. While the soldiers of the past only used a small fraction of their mental capacity, albeit in actual combat, today's soldiers are mentally worn down by constant change and by the barrage of information before even reaching the battlefield.

Although the commanders and managers of today's organisations do not always issue direct orders or interrupt the work of their subordinates, they may use power by forcing their subordinates to use new information technology applications. The heads of organisations often falsely believe that new technologies "liberate" the mental capacities of people for creative work in an increasingly complicated operational environment. What happens in reality is exactly the opposite: the subordinates have to constantly adapt to new forms of bureaucracy under simultaneous pressure from old tasks and new demands.

Although the situations in Iraq and Afghanistan cannot be used as models for our own operations as such, they serve as illustrative examples of what types of difficulties a mechanistically thinking superpower with the highest available technology and virtually unlimited resources at its disposal may encounter when confronted by a non-technological organisational culture lacking in both resources and technological sophistication. Although

technology is the sine qua non for Western nation-states, excessive technocracy also has its share of dangers. Technocracy means that technology professionals hold the power in societies and organisations.

Distribution or centralisation?

If we accept the premise that reality is no longer a war of all against all but of everyone competing with others for their individual places in that reality by correcting and improving their own systems, should we opt for a centralised or a distributed decision-making system?

If we assume the enemy or the opponent to be a living organism carrying social value, then war must be waged on the ground, face to face, adapting to our opponent's notion of time. If, however, we take as our starting point the notion that the enemy is a passive object, reduced into a technological target, the operations can be performed fast and from afar. When we start to use self-corrective models exclusively, we will no longer pay attention to the special characteristics of the object of our activity. While we may eventually get to know ourselves better and better, the knowledge we have of the object of our activity will decline.

Only 40% of human beings are analytic and rational in their decision-making. 30% of us rely on emotion when making decisions, while 30% of us are able to combine analytic and intuitive methods for making decisions and controlling our behaviour. Researchers emphasise the fact that different situations and operational environments call for different types of decision-makers and different kinds of subordinates. If the decision-maker cannot comprehend the logic of his thinking, his leadership is very likely to come into conflict with his own organisation, especially if his subordinates have opted for an opposite way of thinking.

A networked organisation that respects the individual can no longer be led relying only on reason and accountability. What is increasingly required from the leaders instead of focusing on detailed technical know-how is an ability to make comprehensive syntheses and intuitive decisions. The rationality of the human mind is based on the temporal difference between sensory perceptions and their interpretation. Rational deliberation is always an afterthought. If the true motives and values of our deeds are conflicting, we will explain them in retrospect in the best way that is possible in the situation. It is always beneficial – for us and for those around us – to give the impression that our activities are guided by higher ethical objectives.

Conclusion

The art of warfare has historically consisted of organisations, equipment, individuals and principles of operation. On the basis of what has been written above there is no reason to assume this is not the case today and in the near future. In the age of information networks, organisations cannot survive without engineers, but in order to succeed, engineer-like thinking must be augmented by wider frames of reference in the organisations. The know-how and skills of all members of the organisation should be utilised as effectively as possible. Technology will support this principle if only we have the courage to give up mechanistic thinking and throw ourselves in a controlled manner into the chaotic stream of change. That is what warfare, ultimately, really is.

The historical process described above that has resulted in the systematic characteristics of air warfare being applied to ground battle has produced the impression that strategic freedom of action can be achieved without sending large numbers of troops to war. Because technology holds such an important role in air warfare, and because the philosophy of air warfare has infiltrated the philosophy of ground combat, we have erroneously started thinking that ground warfare can also be almost entirely technologised. The belief that technological supremacy enables us to win wars without making longer-term commitments has increased the risk of employing military solutions instead of politics for achieving political goals. The fact, however, is that the enemy is a conscious, sentient being instead of a passive target. Resolving military crises using premeditated technical solutions has not produced the desired results. Looking from the sky the enemy appears as a small target, but, observed on the ground, turns out to be a living organism.

Today's operational and tactical environments are so complex and contain so many uncertainties and so much friction that it is impossible to systematise and understand them sufficiently in order to establish suitable effects for the use of the arsenal of methods available. If the effects are evaluated based on inaccurate evaluations, the end results might also be completely unpredictable. The need for ground forces has not disappeared from today's battlefield, and is not likely to do so in the future. No wars have been won by the use of air force alone; therefore neo-Douhetism does not appear to be a viable solution for winning today's wars. The notion of the battlefield must therefore be restored in its place alongside the concept of the combat zone.

References

- Aidar, John** (2002) *Effective Strategic Leadership*. London: Pan Books.
- Alberts, David S. & Hayes, Richard E.** (2003) *Power to the Edge. Command and Control in the Information Age*. CCRP Publication Series.
- Buzzell, Colby** (2005) *My War – Killing Time in Iraq*. New York: G.P.Putnam's Sons.
- Coker, Christopher** (2007) *The Warrior Ethos. Military culture and the war on terror*. London: Routledge.
- Gray, Colin S** (2005) *Another Bloody Century. Future Warfare*. London: Weidenfeld & Nicholson, 2005.
- Groen, Jelte R** (2006) "Systemic Operational Design: Improving Operational Planning for the Netherlands Armed Forces", *School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College*, Fort Leavenworth, Kansas.
- Jones Archer** (1987) *The Art of War in The Western World*, University of Illinois Press Chicago.
- Kellner, Douglas** (2008) *Guys and Guns Amok. Domestic Terrorism and School Shootings from the Oklahoma City Bombing to the Virginia Tech Massacre*. London: Paradigm Publishers.
- Kesseli, Pasi** (2001) *In Pursuit of Mobility. The Birth and Development of Israeli Operational Art. From Theory to Practice*, Edita Oyj, Helsinki.
- McGlade, Patrick E** (2006) "Effects-Based Operations versus Systemic Operational design: Is There a Difference?", *Air Force Institute of Technology* 2006.
- Meilinger, Phillip S.** (ed. 1997) *The Paths of Heaven. The Evolution of Airpower Theory*, Air University Press, Alabama.
- Osinga, Frans P. B.** (2006) *Science, strategy and war the strategic theory of John Boyd*, New York, NY : Routledge.
- Smith, Rupert** (2007) *The Utility of Force. The Art of War in the Modern World*. New York: Alfred A. Knopf.
- Vego, Milan N** (2006) "Effects-Based Operations": *A Critique, Joint Force Quarterly* 2/2006.



Maanpuolustuskorkeakoulu
Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos
PL 7
00861 Helsinki

Puh: 0299 800
www.mpkk.fi

ISSN: 1798-0402 (painettu)
ISBN: 978-951-25-1973-6
PDF: 978-951-25-1974-3