

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKÖN MAHDOLLISUUDET LUODA ORGA-
NISAATIOKULTTUURIA PALVELUKSENSA ALOITTAVILLE
ALOKKAILLE**

Kandidaatintutkielma

Kadetti
Harri Häkkinen

Kadettikurssi 96
Jääkäriopintosuunta

Huhtikuu 2012

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 96	Opintosuunta Jääkäriopintosuunta
Tekijä Kadetti Harri Häkkinen	
Tutkielman nimi Perusyksikön päällikön mahdollisuudet luoda organisaatiokulttuuria palveluksensa aloittaville alokkaille	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2012	Tekstisivuja 29 Liitesivuja 0
TIIVISTELMÄ <p>Tutkielmassa tarkastellaan perusyksikön päällikön mahdollisuuksia luoda organisaatiokulttuuria palveluksensa aloittaville alokkaille. Tutkimus on aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perustuva systemaattinen kirjallisuuskatsaus.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat Geert Hofsteden ja Edgar Scheinin teorit kulttuurista ja organisaatiokulttuurista. Hofsteden teoria ei kuvaa erityisesti organisaatiokulttuuria, vaan se kuvaa kulttuuria yleisesti. Tutkimuksessa vertaillaan Hofsteden ja Scheinin teorioita ja todennetaan täten Hofsteden teorian käyttökelpoisuus organisaatiokulttuurin tutkimisessa.</p> <p>Perusyksikön organisaatiokulttuuria eritellään tutkimuksessa Hofsteden teorian näkökulmasta. Organisaatiokulttuurin erittelyllä pyritään selvittämään kulttuurin rakentumista perusyksikössä ja tätä kautta löytämään vaikuttamiskeinoja alokkaiden organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Tutkimuksessa tarkastellaan myös perusyksikön organisaatiota ja sen henkilöstöä, sekä perusyksikön päällikön johtamiskeinoja organisaatiokulttuurin luomisessa.</p> <p>Organisaatiokulttuurin luominen voidaan aloittaa määrittämällä arvo, joka kulttuuriin halutaan istuttaa. Kulttuuripiirteen juurruttaminen alokkaille aloitetaan puhumalla asiasta ja perustelemalla sen merkitys. Koulutustilanteet muotoillaan tukemaan haluttua arvoa. Perusyksikön johtajat sitoutetaan päämääriin ja heidän on toimittava esimerkillisesti toteutettavan arvon suhteen. Arvon mukaisesti toimineita henkilöitä palkitaan ja nostetaan esille. Kokonaisuutena tämä kaikki vaatii perusyksikön päälliköltä huolellista suunnittelua, ohjaamista ja käskemistä.</p> <p>Geert Hofsteden teorian avulla tuotettu näkökulma on käyttökelpoinen perusyksikön organisaatiokulttuurin tutkimisessa. Tutkimuksessa onnistuttiin tuottamaan yleinen katsaus perusyksikön päällikön mahdollisuuksista luoda organisaatiokulttuuria alokkaille.</p>	
AVAINSANAT Organisaatiokulttuuri, Perusyksiköt, Ryhmät, Normit, Johtaminen, Sotilasjohtaminen, Arvot	

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
2.1 TUTKIMUKSEN TÄRKEIMMÄT KÄSITTEET	2
2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT.....	4
2.1 PÄÄ- JA ALAKYSYMYSTEN ASETTELU	4
2.2 TUTKIMUSMENETELMÄN VALINTA, KUVAUS, SEKÄ LÄHDEAINEISTON HANKKIMINEN JA ANALYSOINTI	4
2.3 TUTKIMUKSEN NÄKÖKULMA	5
3 TUTKIMUKSESSA KÄYTETTYJEN TEORIOIDEN TARKASTELU	7
3.1 KULTTUURIN TASOT EDGAR SCHEININ MUKAAN	7
3.2 KULTTUURIN ILMENTYMINEN HOFSTEDEN SIPULIMALLIN MUKAAN	8
3.3 SCHEININ JA HOFSTEDEN TEORIOIDEN VERTAILUA	10
4 PERUSYKSIKÖN ORGANISAATIO JA HENKILÖSTÖ	12
4.1 ORGANISAATIO	12
4.2 HENKILÖSTÖ	13
4.3 HENKILÖSTÖN VUOROVAIKUTUSSUHTEET	14
5 PERUSYKSIKÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖN ERITTELY HOFSTEDEN SIPULIMALLIN NÄKÖKULMASTA	16
5.1 SYMBOLIT	16
5.2 SANKARIT	17
5.3 RITUAALIT	18
5.4 ARVOT	19
5.5 KÄYTÄNNÖT	20
6 PÄÄLLIKÖN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET JA KEINOT	21
6.1 KULTTUURIN TASOT	21
6.2 HENKILÖSTÖN KÄYTTÖ	23
7 POHDINTA	25
7.1 PÄÄLLIKÖN KEINOT TIIVISTETTYNÄ	25
7.2 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	26
7.3 TOTEUTUKSEN JA MENETELMÄN TARKASTELU SEKÄ JATKOTUTKIMUKSEN TARPEET	28
7.4 LOPUKSI	28
LÄHTEET	30

PERUSYKSIKÖN PÄÄLLIKÖN MAHDOLLISUUDET LUODA ORGANISAATIOKULTTUURIA PALVELUKSENSA ALOITTAVILLE ALOKKAILLE

1 JOHDANTO

”Sotilasyhteisö poikkeaa kaikista muista yhteiskunnan yhteisöistä. Sillä on ainutlaatuisia piirteitä ja sosiaalisia arvoja, joiden avulla yhteisö toimii ja pystyy tukemaan jäseniään.” (Bailey 2012, 9.)

Ajatus kandidaatintutkielmani aiheesta alkoi hahmottua syksyllä 2010, jolloin olin juuri aloittanut opiskelut Kadettikoulun toisella vuosikurssilla. Johtamisen perusopinnoissa käsitteimme johtamista erilaisissa toimintaympäristöissä ja sitä, kuinka muuttuva maailma asettaa haasteita tulevaisuuden johtamiselle. Opiskelujen lomassa mielenkiintoni suuntautui kohti organisaatiokulttuuria ja sen hyödyntämistä käytännön johtamisessa. Johtamisen opintojaksojen oppimistehtäviä kirjoittaessani alkoi minulle hahmottua ajatus positiivisesti latautuneesta organisaatiokulttuurista ja sen merkityksestä varusmieskoulutuksen tukena. Syksyn aikana luin omatoimisesti teoksia, jotka käsitelivät sotilasorganisaation ilmiöitä ja kulttuuria. Aihe mistä halusin kandidaatintutkielmani tehdä, alkoi muotoutua.

Tutkimuksen alkuperäinen nimike oli ”Johtajan mahdollisuudet luoda organisaatiokulttuuria”. Näkökulma kuitenkin tarkentui hyvin nopeasti puolustusvoimien perusyksikkötasolle ja etenkin perusyksikön päällikköön johtajana. Kohdejoukoksi tutkimuksessa otettiin palveluksensa aloittavat alokkaat, koska heille ei ole muodostunut palveluksensa alkuvaiheessa toimintaa ohjaavia ryhmänormeja.

Tavoitteena tutkimuksessa on selvittää perusyksikön päällikön mahdollisuuksia luoda organisaatiokulttuuria palvelukseen astuville alokkaille. Perusyksikön päällikkö vastaa ensikädessä koko perusyksikön toiminnasta ja on perusyksikön virallisen organisaation vaikutusvaltaisin

henkilö (PERYKSPÄÄL-OHJE 1997,13–16; Muona 2008, 146–147; YLPALVO 2009, 34–35). Pääesikunnan henkilöstöosaston asiakirjassa ”Toimenpiteitä koulutuskulttuurin parantamiseksi maavoimissa” (2008) mainitaan myös, että perusyksikön päällikkö vastaa yksikkönsä koulutuskulttuurin yhdenmukaisuudesta.

Pääesikunnan henkilöstöosaston asiakirjoissa ”Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt” (2010) ja ”Toimenpiteitä koulutuskulttuurin parantamiseksi maavoimissa” (2008) annetaan erilaisia ohjeita varusmiesten palvelusmotivaation kohottamiseksi. Ohjeistukset ovat yleisluontoisia eivätkä pureudu syvemmin käytännön toimenpiteisiin. Tästä syystä on tarve tutkia lisää keinoja varusmiesten palvelusmotivaation parantamiseksi.

Tutkimuksessa selvitetään organisaatiokulttuurin rakentumista perusyksikössä, organisaatiokulttuurin muodostumiseen vaikuttavia seikkoja, sekä erilaisia tapoja vaikuttaa kulttuurin kehittymiseen.

1.1 Tutkimuksen tärkeimmät käsitteet

Perusyksiköllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa puolustusvoimien komppanian tai patterin kokoista hallinnollista organisaatiota. Perusyksikkö on perinteinen linjaorganisaatio. Oma hallinnollisena kokonaisuutenaan perusyksikössä toteutetaan itsenäisesti koulutustehtäviä ja velvoitteita saatujen perusteiden mukaisesti. Eri aselajien perusyksiköillä ei ole virallisessa organisaatorakenteessa suuria eroja. Kaikissa yksiköissä toimintaa johtaa päällikkö, jonka alaisuudessa toimivat varapäällikkö, yksikköupseeri, joukkueenjohtajat ja -kouluttajat. (Muona 2008, 144–145.)

Perusyksikön päällikkö on henkilö, joka vastaa oman perusyksikkönsä koulutuksesta, sekä yksikölle asetettujen joukkotuotanto- ja koulutustavoitteiden saavuttamisesta. Yleisessä palvelusohjesäännössä (2009) päällikölle määritetään lukuisia muita tehtäviä. Perusyksikön organisaatiossa päälliköllä on eniten virallista valtaa alaisiinsa. (PERYKSPÄÄL-OHJE 1997,13–16; Muona 2008, 146–147; YLPALVO 2009, 34–35.)

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan Scheinin (1985) mukaan ihmisten kanssakäymisessä havaittua säännönmukaista toimintaa, sitä ohjaavia normeja, hallitsevia arvoja organisaatiossa, sekä sääntöjä, joita on opittava päästäkseen ryhmän jäseneksi. Organisaatiokulttuuriin liittyy lisäksi tietynlainen ilmapiiri, joka välittyy organisaation fyysisestä asemasta tai tavasta,

jolla sen jäsenet ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja muiden ulkopuolisten kanssa. (Schein 1985, 23–24.) Harisalo (2009) puolestaan määrittelee organisaatiokulttuurin laajasti henkisesti omaksutuksi syvärakenteeksi, jonka varassa organisaatiossa ajatellaan, toimitaan ja strukturoidaan valinnan mahdollisuuksia (Harisalo 2009, 266).

Ryhmällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ihmisten muodostamaa sosiaalista verkostoa, jota yhdistää yksi tekijä, sosiaalinen vuorovaikutus. Ryhmässä toimivat ihmiset ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa siten, että yksi jäsen voi vaikuttaa kaikkiin ja kaikki yhteen jäseniin. Ryhmä muodostaa tällöin itselleen sosiaalisen rakenteen. (Hult 2002, 9; Eränen, Harinen & Jokitalo 2008, 35.)

Normeilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa virallisia ja epävirallisia käyttäytymissääntöjä, joiden avulla ryhmässä toimivien yksilöiden käyttäytymistä säädelään. Sosiaaliset normit kertovat, kuinka ryhmän jäsenten tulee käyttäytyä tietyissä tilanteissa. Ryhmänormien kautta ryhmäkiinteys vaikuttaa jäsenten käyttäytymiseen. (Harinen 2010, 34; Juuti 2006, 130.)

Alokkaalla tarkoitetaan varusmiestä, joka on palvelusaikansa alussa (YLPALVO 2009, 16). Kaikkia varusmiehiä, jotka eivät ole vannoneet sotilasvalaa tai antaneet sotilasvakuutusta, kutsutaan alokkaiksi. Valatilaisuuden jälkeen joukon komentaja ylentää alokkaat aselajilleen tyypilliseen joukkokohtaiseen arvoon, kuten esimerkiksi jääkäri tai tykkimies. (YLPALVO 2009, 16, 94–95.)

Arvoilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa suhteellisen pysyviä uskomuksia, että jotkin käyttäytymisen muodot tai ongelmanratkaisutavat ovat parempia kuin toiset. Arvot ilmenevät esimerkiksi ilmaistuina arvostuksina, valintaperusteina ja mieltymyksinä. (Junnola 1997 21–25; Hofstede 2005, 8)

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT

Tutkimuksessa tutkitaan perusyksikön päällikön vaikuttamiskeinoja alokkaiden organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, miten perusyksikön organisaatiokulttuuri rakentuu. Tämä on aiempaan kirjallisuuteen, tutkimuksiin ja tieteellisiin teorioihin perustuva kirjallisuustutkimus. Erittelemällä perusyksikön organisaatiokulttuuria teorioiden avulla on mahdollista tutkia kulttuurin ilmiöitä ja tätä kautta löytää vaikuttamismahdollisuuksia muodostumisprosessiin.

2.1 Pää- ja alakysymysten asettelu

Tämän tutkimuksen pääkysymyksenä on:

1. Miten perusyksikön päällikkö voi vaikuttaa alokkaiden organisaatiokulttuurin muodostumiseen?

Alakysymyksinä tutkimukselle on asetettu seuraavat kysymykset:

2. Miten organisaatiokulttuuri rakentuu perusyksikössä?
3. Miten päällikkö voi vaikuttaa perusyksikön muiden johtajien avulla kulttuuriin?

2.2 Tutkimusmenetelmän valinta, kuvaus, sekä lähdeaineiston hankkiminen ja analysointi

Tutkimus on aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen perustuva kvalitatiivinen kirjallisuustutkimus. Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi 2010, 161).

Tutkimusmenetelmänä tutkimuksessa on systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tutkijalla on useita lähteitä, joiden pohjalta kootaan ja tiivistetään tietoa (Tuomi & Sarajärvi, 2004). Tutkimuksen aikana lähdemateriaali tyypiteltiin ja teemoiteltiin teoksittain. Näillä tavoilla tiivistettiin useista teoksista samaan aihepiiriin liittyviä aiheita. Teemojen pohjalta suoritettiin systemaattista kirjallisuusanalyysia, jonka perusteella pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Systemaattisen kirjallisuusanalyysin avulla voitiin tunnistaa perusyksikön arjessa ja sotilaselämässä esiintyviä kulttuurin piirteitä Hofsteden teorian viitekehyksessä.

Tutkimuksessa käytetyt lähteet hankittiin Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjastosta, sekä Maasotakoulun kirjastosta. Maanpuolustuskorkeakoulun TAISTO -tietokantaa, Kansalliskirjaston ylläpitämää elektronista julkaisuarkistoa, Doriaa, sekä ARTO -artikkelitietokantaa käytettiin aineiston kartoittamiseen ja hakemiseen. Aineiston hankinnassa käytettiin hakusanoina tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja tiivistelmäsivulla mainittuja avainsanoja.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa keskeisimpiä lähteitä ovat Edgar Scheinin teos ”Organisaatiokulttuuri ja johtaminen” (1985), sekä Geert Hofsteden ”Cultures and organizations, Software of the mind” (2005). Hofsteden teoriaa kulttuurin rakentumisesta verrataan Scheinin teoriaan organisaatiokulttuurista ja niistä muodostetaan tutkimuksen näkökulma.

Varsinaisiin tutkimuskysymyksiin vastaamisessa tärkeimpiä lähteitä ovat Mikael Salon teokset ”Alokkaat talon tavoille” (2004), sekä ”Determinants of Military Adjustment and attrition During Finnish Conscript Service” (2008), jotka käsittelevät alokkaiden sopeutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä varusmiespalveluksen alussa. Teoksista selvitetään perusyksikön arjessa esiintyviä kulttuurin piirteitä, sekä miten ihmiset toimivat perusyksikön sosiaalisessa ympäristössä.

Perusyksikön päällikön toimintamahdollisuuksien tarkastelussa ja perusyksikön kulttuuriin vaikuttavien seikkojen selvittämisessä käytetään pääasiallisina lähteinä Yleistä palvelusohjesääntöä (2009), sekä Perusyksikön päällikön opasta (1996).

2.3 Tutkimuksen näkökulma

Organisaatiokulttuuria on aiemmissa Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksen tutkimuksissa ja pro gradu -tutkielmissa pääasiallisesti tarkasteltu Edgar Scheinin organisaatiokulttuuriteorian näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa kuitenkin valittiin näkökulmaksi Geert Hofsteden teoria kulttuurin rakentumisesta, koska teoria on käyttökelpoinen ja uusia näkökulmia avaava perusyksikön organisaatiokulttuurin tarkastelussa.

Scheinin ja Hofsteden teorioita vertailemalla todennetaan Hofsteden teorian käyttökelpoisuutta organisaatiokulttuurin tarkastelussa. Scheinin malli on niin sanottu perusteoria organisaatiokulttuurin tarkastelussa.

tiokulttuurista. Hofsteden teoria kuvaa kulttuuria yleensä, eikä se käsittele erityisesti organisaatiokulttuuria. Teorioista on kuitenkin löydettävissä paljon samankaltaisuuksia.

Hofsteden teorian positiivisena puolena on sen yksinkertaisuus ja selkeys verrattuna Edgar Scheinin malliin organisaatiokulttuurin rakentumisesta. Perusyksikön elementit ovat purettavissa mallin avulla erilaisiin symboleihin, sankareihin ja rituaaleihin. Näitä kolmea leikkaavat käytännöt, eli miten kulttuurissa edellä mainitut asiat näyttäytyvät kokonaisuutena. Jäsentelyn avulla on mahdollista hahmottaa, kuinka syvällä kulttuurissa ilmenevät piirteet ovat ja mitkä ovat mahdolliset vaikuttamiskeinot eri piirteisiin.

Hofsteden teorian sankarien taso tuo tärkeän näkökulman perusyksikön tutkimuksessa. Sotilasorganisaatio voidaan nähdä sankariorientoituneena. Esimerkiksi Mannerheim-ristin ritarit saattavat olla erilaisten sankaritarinoiden ja myyttien avainhenkilöitä (Hugg 2008, 67). Myös kadettien vannomassa kadettilupauksessa mainitaan ”*Isien sankarimuistosta*” (Aikio 2009, 146–147).

Tutkimuksen haasteena on perusyksikön arvomaailman selvittäminen. Hofsteden teorian ytimen muodostavat arvot. Arvojen selvittäminen on varsin haastavaa, koska ne ovat yksilöllisiä. Arvot voivat olla organisaatiossa selvästi ilmaistuja, mutta todellisuudessa yksilöillä voi olla hyvinkin erilaisia näkökulmia näihin arvoihin.

Hyvä esimerkki arvojen tutkimuksen haasteellisuudesta löytyy Vesa Muonan (2006) tutkimuksesta ”Epävirallinen organisaatio perusyksikössä”. Syväjohtamisen kehittäminen on selkeästi ilmaistu arvo ja tavoiteltava asia puolustusvoimissa. Kuitenkin joissain perusyksiköissä laiminlyödään syväjohtamisen kehittämistä kantahenkilökunnan keskuudessa, koska syväjohtamisen johtajana kehittymisen työkaluja ei arvosteta riittävän korkealle. (Muona 2006, 106–110.) Puhekielen ilmaisujen perusteella voidaan arvioida ihmisten arvopohjaa, minkä voidaan arvioida heijastelevan organisaatiokulttuurin arvoja. Muona (2006) kuitenkin epäilee, että todellinen toiminta voi olla täysin erilaista, kuin mitä arvopuheessa on ilmaistu.

Tutkimuksen rajaamiseksi ja yksinkertaistamiseksi arvoja tarkastellaan tutkimuksessa perusyksikön näkökulmasta. Tutkimuksessa ei käsitellä perusyksikössä toimivien yksilöiden henkilökohtaisia arvoja.

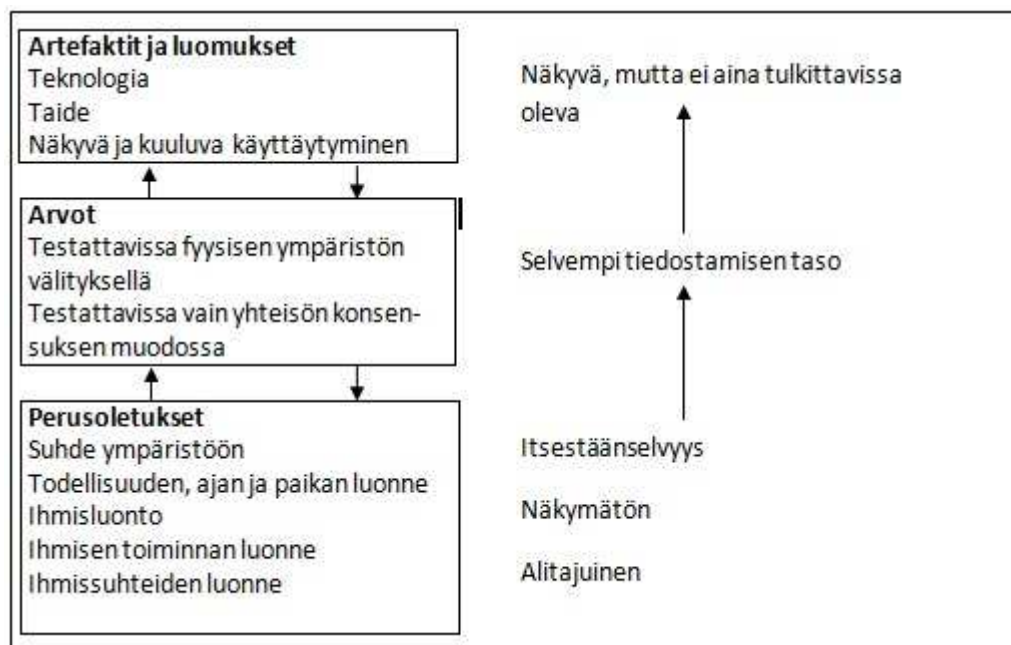
3 TUTKIMUKSESSA KÄYTETTYJEN TEORIOIDEN TARKASTELO

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat Geert Hofsteden sipulimalli (Hofstede 2005, 7), sekä Edgar Scheinin malli kulttuurin tasoista ja niiden välisestä vuorovaikutuksesta (Schein 1985, 32). Seuraavissa kappaleissa esitellään teoriat, sekä vertaillaan niiden eroja ja yhtäläisyyksiä.

3.1 Kulttuurin tasot Edgar Scheinin mukaan

Edgar Schein pyrkii teoksessaan ”Organisaatiokulttuuri ja johtaminen” (1985) selventämään organisaatiokulttuurin käsitettä ja osoittamaan, että organisaation johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin liittyvät ongelmat nivoutuvat toisiinsa. Organisaatiokulttuurilla yritetään selittää eri organisaatioiden ilmiöitä, kuten esimerkiksi kulttuurin edistävää tai haittaavaa vaikutusta organisaation tehokkuuteen. Teoksessa esitetään myös, että johtaminen on perusluonteinen prosessi, jonka kautta organisaatiokulttuurit syntyvät ja muuttuvat.

Schein jakaa teoksessaan organisaatiokulttuurin erilaisiin tasoihin. Tasot jäsentävät kulttuuriin liittyviä elementtejä sen mukaan, kuinka näkyviä ne ovat ja kuinka syvästi ne ovat sidoksissa organisaatiokulttuuriin. Tasoja on kolme. Ylimmällä tasolla ovat artefaktit ja luomukset, keskimmaisella tasolla arvot ja alimmalla tasolla perusoletukset. (Schein 1985, 32.)



KUVIO 1. Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus. (Schein 1985, 32)

Schein (1985) pitää artefakteja ja luomuksia kulttuurin näkyvimpinä elementteinä. Tasolle kuuluvat esimerkiksi puhuttu kieli ja ryhmän jäsenten havaittavissa oleva käytös. Artefaktien havaitseminen on helppoa niiden pinnallisen luonteen takia. Vaikeampaa on sen sijaan selvittää, mitä syvempiä kulttuurin piirteitä ne heijastelevat, jos edes heijastelevat. (Schein 1985, 32–33.)

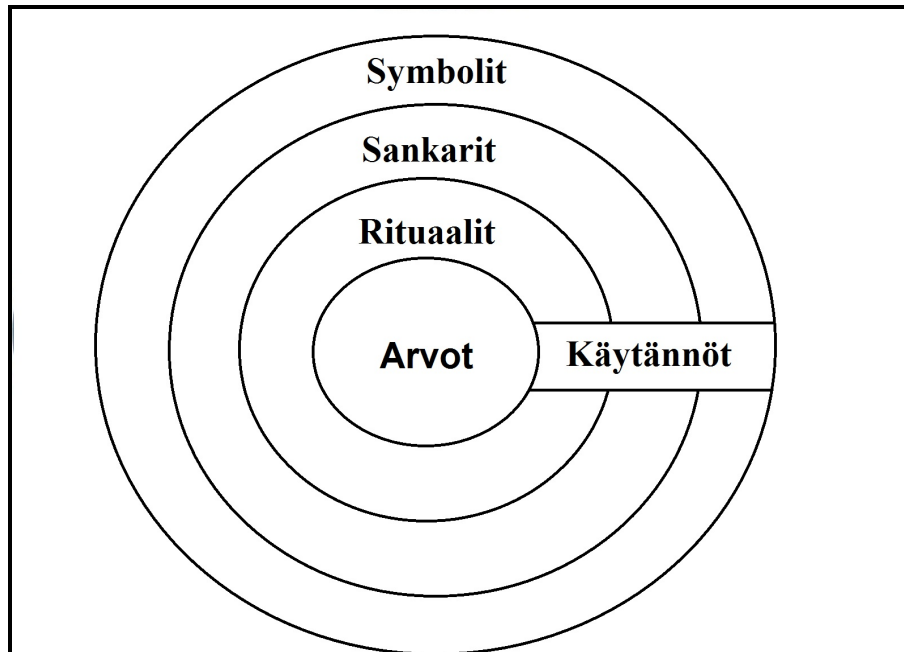
Arvot sijoittuvat Scheinin mallissa keskimmaiselle tasolle. Monet arvoista ovat tietoisia ja selkeästi ilmaistuja, koska niillä on moraalinen ja normeja luova tehtävänsä ohjatessaan ryhmää käsittelemään tiettyjä avaintilanteita. Arvoja voidaan kuvata ryhmän toiminnassa hyvin toimiviksi käytännöiksi. Ongelmanratkaisutilanteissa hyväksi todettu käytäntö mielletään arvokkaammaksi, kuin toinen ratkaisu ongelmaan. (Schein 1985, 33–34.)

Perusolelut ovat syvimällä organisaatiokulttuurissa. Arvosta tulee perusolelus, jos sen avulla tietyt ongelmat ratkeavat jatkuvasti. Ratkaisusta tulee näin ollen itsestäänselvyys. Alun perin vain tunteen tai arvon tukemaa hypoteesia ryhdytään vähitellen pitämään todellisuutena. Arvojen muuttuessa perusoleluksiksi ne siirtyvät vähitellen pois tietoiselta tasolta. Tietyistä ryhmän toiminnoista tulee siten automaatioita. (Schein 1985, 33–37.)

3.2 Kulttuurin ilmentyminen Hofsteden sipulimallin mukaan

Geert Hofstede käsittelee teoksessaan “Cultures and organizations, Software of the mind” (2005) kulttuuria kansainvälisestä näkökulmasta ja pyrkii selvittämään erilaisia tekijöitä, mitkä ohjaavat ihmisten ajattelua ja toimintaa esimerkiksi liiketoiminnassa, kouluissa ja poliittisissa järjestöissä. Teoksessa tarkastellaan mistä kansallisten kulttuurien eroavaisuudet johtuvat, sekä miten organisaatiokulttuurit eroavat kansallisista kulttuureista. Kulttuurin ilmiöihin pureudutaan teoksessa varsin monipuolisesti ja ilmiöiden syitä pyritään selvittämään laajasti toteutettuun tutkimukseen perustuen.

Hofstede mallintaa teoksessaan kulttuurin rakentumista eräänlaisen sipulimallin mukaan. Mallin mukaan kulttuuri ilmentää itseään useilla eri tavoilla, kuitenkin siten, että ilmiöt jakautuvat eri tasoille sipulin kuorilla. Mallissa on neljä eri tasoa, jotka on jaoteltu pinnallisimmasta ilmiöstä syvimällä kulttuurissa oleviin arvoihin. (Hofstede 2005 6–7.)



KUVIO 2. Kulttuurin sipulimalli. (Hofstede 2005, 7)

Hofsteden (2005) mallin pinnallisimpana ilmiönä mallissa ovat symbolit. Symboleilla tarkoitetaan sanoja, eleitä tai esimerkiksi esineitä, joilla on jokin tietty merkitys kulttuurissa eläville ja yksilöille. Symbolit katoavat kulttuurista helposti. Kulttuuriin syntyy myös helposti uusia symboleita, mitä lainataan muilta kulttuureilta. (Hofstede 2005, 7.)

Sankarit ovat kulttuurissa mallin toiseksi syvemmällä tasolla. Sankarit voivat olla eläviä, kuolleita tai kuvitteellisia henkilöitä, joilla on jotain, mitä kulttuuri suuresti arvostaa. Arvostuksen kohteena olevat sankarit toimivat roolimalleina kulttuurissa toimiville yksilöille. (Hofstede 2005, 7.)

Rituaalit ovat mallissa toiseksi syvimmällä tasolla ja ovat jo huomattavan vaikuttavia tekijöitä toiminnan ohjaamisessa kulttuurin sisällä. Rituaalit ovat yhteisöllisiä toimintoja, jotka ovat käytännössä hyödyttömiä tavoitteen saavuttamisen kannalta, mutta ne ovat sosiaalisesti arviotuna erittäin tärkeitä. Rituaaleja ovat esimerkiksi tervehtiminen, toisten kunnioittaminen sekä erilaiset uskonnolliset ja sosiaaliset seremoniat. Rituaalien tarkoituksena on kohottaa ryhmän koheesiota. Rituaalit sisältävät diskurssin eli tavan, miten kieltä käytetään puheessa ja tekstissä. (Hofstede 2005, 8.)

Mallin ytimen muodostavat arvot. Arvot ovat tuntemuksia, jotka määrittävät yksilön suhtautumista tiettyihin asioihin. Esimerkiksi hyvä vs. paha, likainen vs. puhdas ja vaarallinen vs.

turvallinen. Arvot omaksutaan elämän alkuvaiheessa ja ovat monelta osin tiedostamattomia. (Hofstede 2005, 8.)

Symboleiden, sankareiden ja rituaalien tasojen läpi leikkautuvat erilaiset käytännöt. Käytännöt ovat näkyviä ulkopuoliselle tarkastelijalle, mutta niiden merkitys on kuitenkin ulkopuoliselle näkymätön. Käytännöt ovat merkityksellisiä kulttuurissa eläville, koska he tulkitsevat niitä omalla tavallaan (käsitys oikeista ja vääristä toimintatavoista). (Hofstede 2005, 8.)

3.3 Scheinin ja Hofsteden teorioiden vertailua

Scheinin ja Hofsteden teorioissa kulttuurin ylimmällä ja näkyvimällä tasolla ovat kulttuurin näkyvät osat (symbolit, esineet, puhuttu kieli, eleet). Teoriat ovat ylimmän tason osalta varsin yhtenevät. (Schein 1985, 32–33; Hofstede 2005, 7.)

Molempien teorioiden alimmalla tasolla, ytimessä, olevat asiat ovat myös hyvin samankaltaisia. Ero on tässä tapauksessa käytetyissä käsitteissä. Hofsteden mallin ytimen muodostavat arvot, kun taas Scheinin teoriassa syvimmän tason muodostavat perusoletukset. Scheinin teoriassa arvot ovat ylempällä tasolla kuin perusoletukset. Kuitenkin teoriat ovat yhtenevät pohjimmaisten kerroksien kuvailun suhteen. Schein kuvailee perusoletusten tasoa termeillä ”itsestäänselvyys”, ”näkymätön”, ”alitajuinen” (Schein 1985, 32). Hofstede taas kuvailee oman teoriansa alinta tasoa (arvot) yksinkertaisten asioiden mieltymyksiksi (hyvä vs. paha), tiedostamattomaksi (unconcius) ja tuntemuksiksi valintojen oikeellisuudesta. Hofstede myös mainitsee, että osittain tiedostamattomuuden takia arvoista on vaikea keskustella, eikä niitä myöskään voi suoraan havainnoida. (Hofstede 2005, 8–10.)

Suurimmat erot Scheinin ja Hofsteden teorioissa tulevat esille mallien keskitasoilla. Scheinin teoriassa ei varsinaisesti tarkastella kulttuurin sisällä ihannoituja henkilöitä, toisin kuin Hofsteden teoriassa.

Hofsteden teorian mukaan rituaaleiksi luokiteltavia asioita on löydettävissä Scheinin teoriasta perusoletusten tasolta. ”*Perusoletus nähdään tapana ratkaista tiettyjä ongelmia. Mikäli ratkaisu on jatkuvasti toimiva, siitä tulee itsestäänselvyys. Perusoletukset ovat käyttäytymistä ohjaavia, piileviä oletuksia, jotka ilmoittavat ryhmän jäsenille, miten heidän tulee havainnoida, ajatella ja tuntea.*” (Schein 1985, 35–36.) Hofsteden rituaalit nähdään myös erittäin vaikuttavina tekijöinä toiminnan ohjaamisessa kulttuurin sisällä. Molemmissa teorioissa tasojen

kuvailussa on löydettävissä samankaltaisuuksia. Scheinin perusoletusten taso voidaan tulkita olevan hyvin samankaltainen kuin Hofsteden arvojen ja rituaalien taso. Teoriat erottaa tässä tapauksessa lähinnä käytetyt termit ja käsitteet, sekä Hofsteden teoriaan luotu rajapinta arvojen ja rituaalien välillä.

Hofsteden teoriassa määritellyt käytännöt näyttävät Scheinin teoriassa jollain tavalla kaikilla kulttuurin tasoilla. Teoriat ovat tässä tapauksessa varsin yhtenevät, Hofsteden mallissa käytäntöjen suhde muihin tasoihin on vain selvemmin ilmaistu.

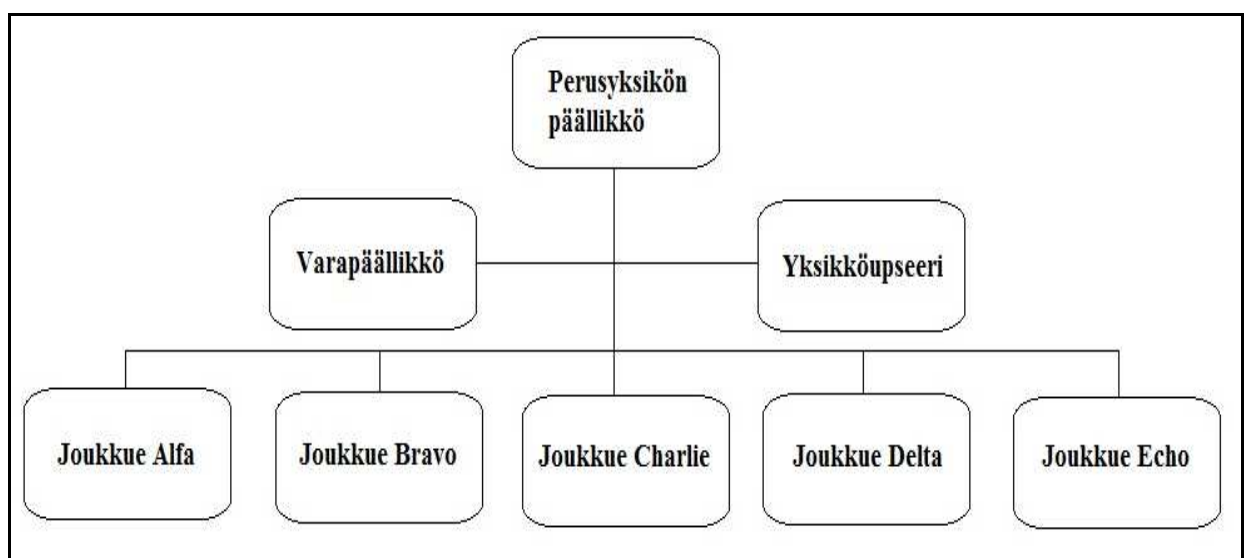
4 PERUSYKSIKÖN ORGANISAATIO JA HENKILÖSTÖ

Perusyksiköiden organisaation ja henkilöstörakenteen tunteminen auttaa hahmottamaan päällikön asemaa ja vaikuttamismahdollisuuksia. Perusyksiköiden organisaatiot ovat vaihtelevia, johtuen muun muassa yksiköiden erilaisista joukkotuotantovelvoitteista (PERYKSPÄÄL-OHJE 1996, 13). Perusyksiköissä on myös useita erilaisia henkilöstöryhmiä. Esimerkkejä henkilöstöryhmistä ovat upseerit, erikoisupseerit ja aliupseerit. Ryhmät eroavat toisistaan tehtäviensä, sotilasarvojensa ja koulutustaustansa perusteella. (YLPALVO 2009, 13–15.)

4.1 Organisaatio

Perusyksikkö on perinteinen linjaorganisaatio, jossa on heijastumia linja-esikuntaorganisaatiosta (Muona 2008, 144–145). Linjaesikuntaorganisaation johtosuhteet ovat hierarkkisia. Esikunnilla tarkoitetaan organisaatiossa tukea antavia yksiköitä, joiden tehtävänä on antaa neuvoja ja palveluita oman erikoisosaamisensa puitteissa. (Sjöstrand 1981, 184) Tukea antavia ”esikuntaosia” ovat perusyksikön tapauksessa yksikön varapäällikkö ja vääpeli (yksikköupseeri).

Eri aselajien perusyksiköillä ei ole virallisessa organisaatorakenteessa suuria eroja. Henkilökunnan kannalta perusyksiköiden johtosuhteet ja hallinnolliset periaatteet ovat samanlaiset kaikissa perusyksiköissä aselajista riippumatta. (Muona 2008, 144.)



KUVIO 3. Esimerkki perusyksikön organisaatiosta

Edellinen esimerkki on yleinen malli perusyksiköstä, eikä se sinällään vastaa täysin mitään perusyksikköä. Perusyksiköiden kokoonpano vaihtelee eri joukko-osastoissa. Kokoonpanoon vaikuttavat muun muassa yksikön päätehtävä, sodan ajan joukkojen tuottamistehtävät, koulutettavien määrä, majoitus ja koulutustilat, sekä valmiustehtävät. (PERYKSPÄÄL-OHJE 1996, 13.)

4.2 Henkilöstö

Perusyksikön päällikkö vastaa käytännössä kaikesta perusyksikössä tapahtuvasta toiminnasta (PERYKSPÄÄL-OHJE 1996, 13). ”*Perusyksikön päällikkö vastaa koulutuksesta, asetettujen joukkotuotanto- ja koulutustavoitteiden saavuttamisesta, alaisten hyvinvoinnista, oikeudenmukaisesta ja tasa-arvoisesta sekä yhdenvertaisesta kohtelusta, yksikön hengestä, avoimen ja oppimista edistävän ilmapiirin luomisesta, sotilaallisesta kurista, työ- ja palvelusturvallisuudesta sekä henkilöstön osaamisen kehittamisestä ja työssä oppimisesta.*” (YLPALVO 2009, 34.)

Perusyksikön varapäällikkö on päällikön apuna perusyksikön johtamistoiminnassa ja koulutuksen suunnittelussa. Varapäällikkö toimii päällikön sijaisena. Yksikön varapäällikkö suunnittelee ja valmistelee yksikön koulutuskausisuunnitelmat ja viikko-ohjelmat päällikön allekirjoitettaviksi. Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus on myös yleensä varapäällikön johtamaa. (PERYKSPÄÄL-OHJE 1996, 16; Muona 2008, 147.)

Vääpeli (yksikköpuseeri) hoitaa päällikön suoranaista alaisena yksikön hallintoa ja huoltoa. Hän vastaa yksikön sisäjärjestyksestä, sekä kiinteistön ja kaluston hoidosta. Perusyksikön vääpeli on myös kurinpitoesimies, joka huolehtii osaltaan yksikön kurista ja järjestyksestä. (PERYKSPÄÄL-OHJE 1996, 17; YLPALVO 2009, 36.) Vääpeli osallistuu myös päällikön käskyjen mukaisesti koulutuksen toteuttamiseen. Hän huolehtii yksikön arkirutiinien toteuttamisesta ja luo varusmiehille edellytyksiä keskittyä palveluksen suorittamiseen. (Muona 2008, 147–148.)

Joukkueiden kouluttajat toimivat joukkueidensa kouluttajina ja kasvattajina (PERYKSPÄÄL-OHJE 1996, 18–19). Heiltä edellytetään muun muassa koulutuksen toteuttamista määräysten mukaisesti, sotilaallisen kurin ylläpitoa, varusmiesjohtajien opettamista ja kasvattamista sekä tietojen keräämistä varusmiesten toiminta- ja suorituskyvystä (YLPALVO 2009, 38). Koulut-

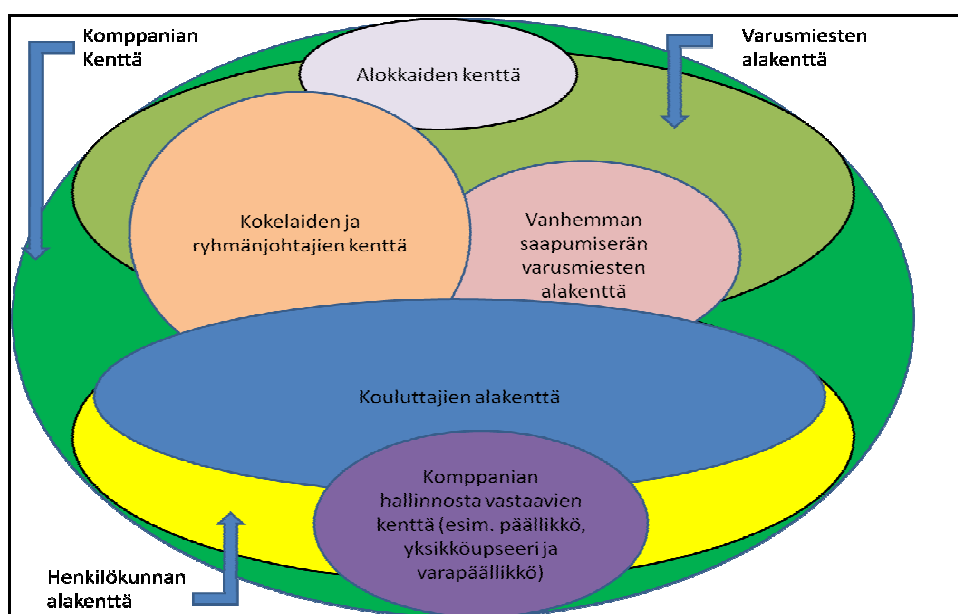
tajien tulee olla oikeudenmukaisia ja esimerkillisiä. Omalla toiminnallaan kouluttajat kasvatavat alaisistaan yhtenäisen ja hyvähenkisen joukon. (Muona 2008, 148.)

Kokelaat ja ryhmänjohtajat ovat varusmiesjohtajia, jotka toimivat perusyksikössä johtaja ja kouluttajatehtävissä. Heiltä vaaditaan esimerkillisyyttä, oikeudenmukaisuutta, alaistensa tuntemusta ja tukemista. Varusmiesjohtajat osallistuvat osaltaan yksikön hallinnollisten ja huollollisten tehtävien toteuttamiseen. Esimerkkejä näistä toimenpiteistä ovat erilaisten luetteloiden ja yksikön siisteyden ylläpitäminen. (YLPALVO 2009, 39.)

4.3 Henkilöstön vuorovaikutussuhteet

Henkilöstön vuorovaikutussuhteiden tarkastelu on hyödyllistä tutkimuksen kannalta, koska se antaa näkökulman perusyksikön päällikön johtamismahdollisuuksista kulttuurin luomisessa. ”Ryhmän jäsenten välisen vuorovaikutuksen tunteminen edesauttaa tietämään, miten ryhmä toimii” (Juuti 2006, 143).

Mikael Salo kuvaa perusyksikön henkilöstöryhmien suhteita eräänlaisten vaikutuskenttien kautta. Perusyksikössä on kaksi suurempaa kenttää: kantahenkilökunnan ja varusmiesten kenttää. Kantahenkilökunnan kenttään kuuluvat, perusyksikön päällikkö, varapäällikkö, yksikköpseeri ja kouluttajat. Varusmiesten kenttään kuuluvat varusmiesjohtajat, miehistö ja alokkaat. (Salo 2004, 158–159.)



KUVIO 4. Kuvaus komppanian kentän alakentistä peruskoulutuskaudella (Salo 2004, 160)

Salon kuviossa erilaisten kenttien päällekkäisyys ilmentää perusyksikössä esiintyvien henkilöryhmien vaikutusmahdollisuuksia muihin kenttiin. Esimerkiksi kouluttajien alakenttään kuuluvat henkilöt voivat vaikuttaa varusmiesten alakenttään muuttamalla siellä vallitsevia sääntöjä. Virallinen organisaatio muodostaa viitekehyksen alakenttien muodostumiselle ja rakenteelle. Vaikka perusyksikön virallinen organisaatorakenne edistää kenttien muodostumista on ymmärrettävä, että alakenttien muodostama rakenne on täysin eri asia kuin virallinen organisaatio. (Salo 2004, 158–159.) Alokkaat kuuluvat varusmiesten alakenttään. Ryhmänjohtajat ja upseerikokelaat ovat eniten tekemisissä alokkaiden kanssa, jolloin heidän toiminnallaan lienee suuri vaikutus alokkaiden käyttäytymiseen. Salo esittää myös, että alikersantit olisivat alokkaille samaistumisen kohteita. Salo 2004, 160–161.)

Perusyksikön päällikkö on yksikössä eräänlainen isähahmo, jolla on suuri vaikutus yksikön ilmapiiriin. Oletettavasti päällikön johtamistyyli vaikuttaa epäsuorasti varusmiesten sopeutumisprosessiin. (Salo 2008, 33.)

Kouluttajat yhdessä päällikön kanssa määrittävät, miten alokkaat kokevat organisaation luonteen. Kouluttajilla on suurempi vaikutus alokkaisiin kuin päälliköllä, koska alokkaat ovat enemmän kanssakäymisissä kouluttajien kanssa. Kouluttajat toteuttavat suurimman osan sosiaalistamistapahtumista ja tärkeimmästä koulutuksesta. He myös luovat ensivaikutelman palveluksesta ja ovat vastuussa alokkaiden integroimisesta yksikköön ensimmäisten viikkojen aikana. (Salo 2008, 33.)

Varusmiesjohtajat ovat eniten tekemisissä alokkaiden kanssa ja alokkailla on suuremmat edellytykset samaistua omiin varusmiesjohtajiinsa. Kantahenkilökuntaan samaistuminen on vähäisempää, koska alokkaiden näkökulmasta kantahenkilökunnan kentän osaksi pääseminen on toistaiseksi mahdotonta. (Salo 2004, 159–161.) Ryhmänjohtajat alokkaiden lähimpinä esimiehinä, ovat kaikista vaikutusvaltaisimpia henkilöitä alokkaiden sopeutumisprosessissa. Ryhmänjohtajat voidaan myös nähdä roolimalleina alokkaille. Vaikutusvaltaisina henkilöinä he määrittävät suuresti alokkaiden käyttäytymistä. (Salo 2008, 33–36.)

5 PERUSYKSIKÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖN ERITTELY HOFSTEDEN SIPULIMALLIN NÄKÖKULMASTA

Tutkimuksessa esille tulleita perusyksikön kulttuurin ilmiöitä luokitellaan Hofsteden mallin tasoille alkuperäisen teorian kuvailun mukaisesti. Epäselvissä tapauksissa pyritään selvittämään ilmiön laajuus. Mitä monimutkaisempi ja laajempi ilmiö on kyseessä, sitä syvemmälle se sijoittuu kulttuurin tasoilla. Perusyksikössä esiintyvät ilmiöt eivät välttämättä ole yksiselitteisiä. Huomionarvoista on, että tutkijan oma tulkinta kulttuurin piirteistä saattaa vaikuttaa toimintaympäristön erittelyssä. Varusmiespalveluksen ja Kadettikoulun aikana tutkija on omaksunut sotilasyhteisön organisaatiokulttuuria. Tutkijan omista taustoista johtuen sotilaskulttuurin ilmiöiden luokittelu kulttuurin tasoille saattaa osittain tapahtua tutkijan omaan maailmankatsomukseen nojaten. Toimintaympäristön erittely ei ole kaiken kattava. Lienee mahdotonta tunnistaa kaikkia kulttuurissa ilmeneviä asioita. Perusyksiköiden kulttuurit ovat erilaisia, johtuen jo niissä vaikuttavien ihmisten erilaisuudesta.

5.1 Symbolit

Symbolien tasolle perusyksikössä voisivat sijoittua esimerkiksi käytetty kieli, arvomerkit ja pukeutuminen.

Ryhmän oma puhuttu kieli ja slangi nostavat ryhmän koheesiota. ”*Learning the new language takes time, and the process marks an individual’s acceptance into the group*” esittää Holmes (2003, 362) käytettyyn kieleen liittyen.

Hoikkala, Salasuo ja Ojajärvi (2009) esittävät teoksessaan ”Tunnetut sotilaat”, että varusmiesten kulttuuri on täynnä sanoja, ilmauksia ja sanontoja, mitkä ovat spesifisti armeijakieltä (Hoikkala, Salasuo & Ojajärvi 2009, 74). ”*Niin kuin monella muullakin organisaatiolla, niin myös perusyksiköllä on omat ”slanginsa”, jota ymmärtävät täydellisesti vain organisaation vaikutuspiirissä elävät, tai tässä tapauksessa myös palvelleet henkilöt. Kieli koostuu yleensä perussanastoista, kuten esimerkiksi ”punkka” (säinky), ”nakki” (erikseen käsketty palvelustehtävä) ja ”vahvari” (vahvuuslaskenta). Osa kielestä koostuu myös aselajiin liittyvästä sanastosta. Esimerkkejä tällaisesta ovat ”limppu” (miina), ”nakkiputki” (sinko) ja ”peltipurkki” (panssarivaunu).*” (Hugg 2008, 66.) Sotilaskulttuurin slangi ei ole uusi ilmiö. Simo Härmäläisen teos *Suomalainen sotilasslangi* (1963) kokoaa yhteen n.6000 sanaa suomalaisesta

epävirallisesta sotilassanastosta (Hämäläinen 1963, 9–283). Hämäläisen teos käsittelee suurelta osin sotilasslangia talvi- ja jatkosodan ajalta.

Arvomerkkien funktiona on ilmaista ryhmässä (perusyksikössä) toimivien yksilöiden statusta virallisessa organisaatiossa. Erilaiset mitalit ja palkinnot ilmentävät myös tietyllä tavalla sosiaalista statusta. Hyvästä palveluksesta mitalilla palkittu taistelija on todennäköisesti sosiaaliselta statukseltaan korkeammalla, kuin muut sotilasarvoltaan samanarvoiset taistelijat.

”Arviointi ja palkitseminen ovat pidempikestoiseen toimintaan liittyviä menettelytapoja, joihin liittyvät myös kentän varsinaiset koulutustavoitteet. Näiden virallisten tavoitteiden saavuttamisen lisäksi arvioinnilla ja palkitsemisella on kasvatuksellinen merkitys, koska niiden avulla voidaan tukea myös moraalij- ja tapasääntöjen noudattamista.” (Salo 2004, 103.)

Myös erilaiset koulutushaaramerkit ja baretit ilmentävät yksilöiden asemaa virallisessa organisaatiossa (Holmes 2003, 56; Salo 2004, 64, 94). Teoksessa ”Tunnetut sotilaat” Hoikkala, Salasuo ja Ojajärvi esittävät armeijan pukeutumisen symbolisen merkityksen liittyvän käytännöllisyyteen, perinteeseen ja populäärikulttuurin luomaan kuvaan sotilaan ulkoasusta. Esimerkiksi nahkavarsikengät ilmentävät sotilaskulttuurin kollektiivista muotoihannetta ja luovat mielikuvaa kulttuurin maskuliinisuudesta. (Hoikkala ym. 2009, 68–69.)

5.2 Sankarit

Sankareita perusyksikössä voisi tarkastella esimerkiksi yksilöiden sosiaalisen statuksen kautta. *”Statuksella tarkoitetaan tavallisesti yksilön tai ryhmän nauttimaa suhteellista arvostusta. Muita korkeamman statuksen omaava ihminen toimii yleensä normin muuttajana.”* (Gorpe 1983, 76.) Perusyksikön toimintaympäristössä merkittävimpiä sankareita ovat todennäköisesti henkilöt, joilla on korkea sosiaalinen status.

Sosiaalinen status määräytyy osittain yksilön aseman mukaan virallisessa organisaatiossa ja osittain organisaation epävirallisen statusjärjestelmän mukaan. Yksilöiden asema statusrakenteessa määräytyy useiden erilaisten tekijöiden kautta. Statusta kohottavia asioita saattavat olla esimerkiksi asema ja tehtävä, palkka, koulutus ja työkokemus. Myös joidenkin henkilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet saattavat olla yleisesti arvostettuja. (Juuti 2006, 139–141.)

Sankareita perusyksiköissä saattavat olla myös erilaiset sotasankarit, jotka ovat osoittaneet aselajilleen ihailtavia piirteitä tai suorittaneet sotilasorganisaation näkökulmasta urotekoja. (Hugg 2008, 66–67.)

Koska sosiaalinen status ei määräydy puhtaasti virallisen organisaation mukaan, on mahdollista, että käytännössä kuka tahansa voi toimia perusyksikön kulttuurissa sankarina. Esimerkiksi jääkäriryhmän virallinen johtaja on alikersantti, mutta ryhmän epävirallinen johtaja saattaa olla joku muu ryhmän jäsenistä. Epävirallisen organisaation johtaja voi olla ryhmän kulttuurissa sankari, mutta kantahenkilökunnan näkökulmasta kyseinen yksilö saattaa olla enemmänkin ”antisankari”. Tällöin yksilö saattaa istuttaa kulttuuriin omalla toiminnallaan toimintaa haittaavia piirteitä.

5.3 Rituaalit

Rituaalit perusyksikössä voidaan jakaa esimerkiksi virallisiin ja epävirallisiin rituaaleihin. Virallisia rituaaleja voisivat olla esimerkiksi seuraavat Yleisessä palvelusohjesäännössä (2009) määritellyt toimintatavat: tervehtiminen, puhuttelu, järjestyminen, sulkeisjärjestysharjoitus ja paraati. Myös sotilasvala voidaan nähdä rituaalina, jolloin yksilö otetaan yhteisön täysvaltaiseksi jäseneksi (Holmes 2003, 31–34; Salo 2004, 63).

Holmes (2003) esittää sulkeisjärjestysharjoituksen olevan tärkeä osa peruskoulutusta, jolla on tärkeä rituaalinen rooli sotilaille. Sulkeisjärjestysharjoitus kohottaa yhteishenkeä ja se luo sotilaille mielikuvaa heistä itsestään sotilaana. (Holmes 2003, 42–43.)

Perusyksiköissä esiintyy myös erilaisia yksikkökohtaisia rituaaleja, joita ei ole virallisen organisaation puolesta määritelty. Esimerkkeinä tällaisista rituaaleista voidaan mainita erilaisia perinnemarsseja, taitokilpailuja ja kasteita. (Hugg 2008, 67)

Epävirallisia rituaaleja periytyy vanhempien saapumiserien varusmiehiltä. Eräs esimerkki periytyvästä rituaalista on punkan räjäyttäminen. Punkan räjäyttämällä tarkoitetaan huonosti viikatun pedatun sängyn auki repimistä, jolloin sängyn joutuu petaamaan uudelleen. (Hoikka-la ym. 2009, 89.)

Periytyvät rituaalit eivät kaikki ole yhtä rajuja. Esimerkiksi musiikin soittaminen palveluksen ensimmäisenä aamuna on lievempi rituaali. ”*Alokkaiden toinen herääminen tapahtui musiikin*

kerä. Ryhmänjohtajat soittivat cd-soittimella ”In the army”-kappaletta. Koska toisena aamuna joukkueenjohtajat eivät olleet paikalla heti aamuhätyksestä alkaen, ryhmänjohtajilla oli ajatuksena hieman värittää herätystä, kuten heillekin oli aikoinaan tehty.” (Salo 2004, 139.) Ensimmäisen aamun musiikinsoittorituaalista mainitaan myös teoksessa ”Tunnetut sotilaat” (Hoikkala ym. 2009, 231).

Eräänlaisena rituaalina ja initiaatoriittinä voidaan nähdä arvomerkkien kyseleminen alokkailta ennen kuin alokkaat ensimmäistä kertaa pääsevät sotilaskotiin. Hoikkala ym. (2009) esittävät, että varusmiesjohtajat ilmentävät tällä tavoin omaa valtaansa alokkaisiin ja täten osoittavat alokkaille heidän asemaansa hierarkian pohjalla. (Hoikkala ym. 2009, 72.)

Teoksessa ”Tunnetut sotilaat” esitetään, että varusmiehet mieltävät tupakoinnin vahvasti sosiaalisiksi toiminnaksi. Tupakointi yhteisön rituaalina on tulkittavissa teoksen sosiaalisen tilanteen kuvauksesta. *”Tupakkakopin ja tupakoinnin ympärille muodostui aivan omanlaisensa sosiaalinen maailma, joka mahdollisti muuta kasarmia vapaamman vuorovaikutuksen nuorten kesken. Tupakkasosiaalisuuden keskeisyyttä yksikössä kuvaa se, miten tupakkakopilla nähtiin usein myös tupakoimattomia nuoria.” (Hoikkala ym. 2009, 115.)*

5.4 Arvot

Arvojen määrittely perusyksikössä on varsin haastavaa, koska yksikön arvomaailma muodostuu koko perusyksikön henkilöstön arvoista. Perusyksikön arvomaailmaa voidaan tarkastella organisaation julkilausutuista arvoista.

Hugg (2008) tuo esille pro gradu -tutkielmassaan joitain yleisiä julkilausuttuja arvoja, jotka koskettavat lähes kaikkia perusyksiköitä sotilasvalan vannomisen kautta. Näitä arvoja ovat esimerkiksi luotettavuus, uskollisuus, rehellisyys, halu yrittää parhaansa, isänmaallisuus, ”kaveria ei jätetä” -periaate, kuuliaisuus esimiehiä ja lakia kohtaan sekä auttavaisuus. (Hugg 2008, 68.)

Perusyksikön arvoja heijastelee myös Mikael Salon kuvaus alokkaiden ensimmäisistä päivistä. Alokkaille pidettävillä oppitunneilla korostettiin parhaansa yrittämistä, auttavaisuutta ja yhteisöllisyyttä (Salo 2004, 136–140.). Joitain organisaation julkilausuttuja arvoja on löydettävissä myös Yleisestä palvelusohjesäännöstä (2009), jossa korostetaan tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta (YLPALVO 2009, 22).

5.5 Käytännöt

Perusyksiköiden toimintatavoissa on eroja miten asiat käytännössä toteutetaan. Käytännöt heijastelevat kaikkia kulttuurin virallisia ja epävirallisia symboleja, sankareita ja rituaaleja. Käytäntöjä on vaikea yleistää pätemään kaikkiin perusyksiköihin. Vaikka perusyksikön toimintaa ohjaavat tietyt ohjesäännöt ja pysyväisasiakirjat, on aina olemassa eroja perusyksiköiden välillä.

Hyviä esimerkkejä käytäntöjen eroista perusyksiköissä on löydettävissä esimerkiksi kadetti Juho Niinikosken kandidaatintutkielmasta, jossa hän vertailee Sissikomppanian ja Ilmatorjuntapatterin aselajiylpeyden ilmenemistä Reserviupseerikoulun kurssimatrikkeleissa. Käytännön eroja on huomattavissa mm. kurin ilmentymisessä. Sissikompaniassa arvostetaan muodollista kuria enemmän kuin Ilmatorjuntapatterissa. Tämä näkyy esimerkiksi erilaisina asenteina tahtimarssia kohtaan. (Niinikoski 2010, 19–20.)

Käytäntöjen eroja perusyksiköissä on myös tavoissa alokkaiden aamutoimien osalta. Joissain yksiköissä aamutoimet toteutetaan tiukkojen aikarajojen puitteissa, kun taas joissakin yksiköissä aamutoimien hoitaminen on vapaampaa. (Hoikkala ym. 2009, 70.)

Tervehtimisen käytännöt poikkeavat ilmeisesti joissain perusyksiköissä. ”*Kajaanissa kompanian kirjoittamaton sääntö oli, että vain oman yksikön varusmiesjohtajia tuli tervehtiä ja kantahenkilökuntaa aina*” (Hoikkala ym. 2009, 106–107). Yleinen palvelusohjesääntö (2009) käskee varuskunta-alueella tervehtimään kaikkia häntä sotilas- tai palvelusarvoltaan vanhempia sotilaita ja oman perusyksikkönsä ryhmänjohtajia (YLPALVO 2009, 27). Yleisestä palvelusohjesäännöstä on tulkittavissa, ettei muiden yksiköiden ryhmänjohtajia tarvitse tervehtiä, mutta esimerkiksi upseerikokelaita on tervehdittävä. Käytännön erona teoksen Tunnetut sotilaat kuvauksesta voidaan huomata, ettei Kajaanissa tervehditä upseerikokelaita vaikka Yleinen palvelusohjesääntö (2009) niin velvoittaa.

6 PÄÄLLIKÖN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET JA KEINOT

Tarkasteltaessa päällikön vaikutusmahdollisuuksia ja keinoja perusyksikön organisaatiokulttuuriin on huomioitava erilaiset käskyt ja asiakirjat, jotka määrittävät perusyksikön toimintaa. Esimerkiksi Pääesikunnan henkilöstöosaston asiakirjoissa ”Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt” (2010) ja ”Varusmiehille yhteisesti koulutettavat asiat” (2009) määrittellään tarkkaan peruskoulutuskauden tavoitteet ja koulutukseen käytettävät tuntimäärät. Yleinen Palvelusohjesääntö (2009) puolestaan määrittelee paljon perusyksikön päivittäisestä toiminnasta. Johtamistoiminnan kannalta asiakirjat ja määräykset osaltaan rajoittavat sekä edistävät toimintamahdollisuuksia.

6.1 Kulttuurin tasot

Päällikkö voi vaikuttaa symbolien tasolla omalla esimerkillään. Päällikkö on virallisen organisaation vaikutusvaltaisoin henkilö perusyksikössä, joten päälliköllä on myös korkea sosiaalinen status. Omalla puheellaan hän voi vaikuttaa käytettyyn kieleen. Normin juurruttamisen alokkaiden kulttuuriin voi aloittaa symboliselta tasolta puhumalla tärkeäksi koetusta asiasta. Päällikkö voi pitää esimerkiksi oppitunteja asian tärkeydestä. Maavoimien esikunnan henkilöstöosaston ohjeessa ”Toimenpiteitä koulutuskulttuurin parantamiseksi maavoimissa” (2008) käsketään, että perusyksikön päällikön on haastateltava palvelukseen astuvat alokkaat ensimmäisten päivien aikana. Haastattelu tarjoaa samalla ensimmäisen tilaisuuden vaikuttaa symboleihin. Joihinkin perusyksikön symboleihin päällikkö ei voi vaikuttaa. Esimerkiksi pukeutumisesta käsketään Yleisessä palvelusohjesäännössä (2009). Schein (1985) esittää, että fyysisen ympäristön välittämä sanoma voi mahdollisesti vahvistaa johtajan viestejä. Fyysinen ympäristö kuvastaa mitä organisaatiossa arvostetaan ja siitä voi oppia paljon, jos tietää miten sitä tulkitaan (Schein 1985, 249–250.) Perusyksikössä fyysisen ympäristön avulla voisi yrittää vaikuttaa perustelemalla fyysisen ympäristön olemusta. Esimerkiksi perusyksikön pitäminen siistinä voisi symboloida, että perusyksikössä asiat tehdään mahdollisimman hyvin. Tällöin alokkaille on perusteltava, että siisteys on yksi asia mikä ilmentää henkilöiden suhtautumista hyvin suoriutumiseen.

Sankarien tasolla päällikkö voi operoida itse olemalla esimerkillinen. ”*Oma esimerkki voi parhaimmillaan kannustaa ja palkita, ja se voi levitä laajemmin yritykseen*” (Honka, Ruohotie 2002, 54). Alaiset voidaan myös velvoittaa toimimaan normin mukaisesti (YLPALVO 2009, 11, 18–21). Kouluttajien ja varusmiesjohtajien esimerkki on suuressa roolissa luotaessa

normia (Salo 2004, 159–161; Salo 2008, 33–36). ”*Alokkaat ottavat mallia ja jäljittelevät sekä kouluttajan esimerkillistä kuin merkillistäkin käyttäytymistä*” (Salo 2004, 102). Oppitunneilla päällikkö voi tuoda esille sotasankareita, joiden teot ovat linjassa normin kanssa. Päällikkö voi myös itse tehdä joistain taistelijoista sankareita nostamalla heidän statustaan. Tämä voi tapahtua esimerkiksi kehuja ja palkkioiden muodossa. Pääesikunnan asiakirjan ”Varusmieskoulutuksen yleisjärjestelyt” (2010) mukaan tulisi pääosin palkita koko ryhmä, jolloin syntyy selkeä yhteys yksilön kyvykkään toiminnan ja yhteisen palkinnon välille. Asiakirjassa mainitaan myös, että päällikön tulee palkita kyvykkäät, erittäin hyvät, tunnolliset ja yritteliäät henkilöt. Palkitseminen ei saa kohdistua jatkuvasti samoihin henkilöihin. Schein (1985) ehdottaa teoksessaan luomaan palkitsemisjärjestelmän, joka johdonmukaisesti edistää kulttuurin syntymistä. ”*Organisaation johtajat voivat saada omat prioriteettinsa, arvonsa ja oletuksensa perille yhdistämällä järjestelmällisesti palkintoja ja rangaistuksia sellaiseen käyttäytymiseen, josta he ovat kiinnostuneita.*” (Schein 1985, 242–244.) Perusyksikössä tämä voisi näkyä esimerkiksi jonkinlaisessa avoimessa listassa. Listaan merkittäisiin johtajien toimesta normin mukaisesti toimineiden henkilöiden nimiä. Tarpeeksi monta kertaa normin täyttäneet ja merkinnän saaneet henkilöt voitaisiin palkita esimerkiksi kuntoisuuslomalla. Avoimen listan tarkoituksena on tehdä näkyväksi kaikille kenen tekoja perusyksikössä arvostetaan.

Rituaalien tasolla päällikkö voi vaikuttaa koulutuksen suunnittelun kautta. Kouluttajille ja varusmiesjohtajille annetaan ohjeistus koulutuksen toteuttamisesta tavalla, joka vaatii normin toteuttamista. Yksinkertaisimmillaan tämä voi näkyä koulutuksessa siten, että alokkaat laiteetaan tilanteisiin, joista selviää vain toteuttamalla haluttu normi. Ajatusta tukee myös Scheinin (1985) väite, jonka mukaan toiminnasta tulee itsestäänselvyys vain, jos toimintatapa on jatkuvasti toimiva (Schein 1985 33–34). Huomionarvoista on, että vaikka päällikkö kykenee vaikuttamaan viikko-ohjelmiin ja koulutuksen sisältöön, määrittää Pääesikunnan asiakirjassa ”Varusmiehille yhteisesti koulutettavat asiat” (2009) ja sen liitteissä esimerkiksi mitä kaikille varusmiehille on yhteisesti opetettava peruskoulutuskaudella. Tämä rajoittaa osaltaan päällikön mahdollisuuksia, koska erillisiä oppitunteja ei ole välttämättä irrotettavissa opetus suunnitelman ulkopuoliseen opetukseen. Rituaalien tasoon päällikön vaikutusmahdollisuudet ovat rajatummalla kuin symbolien ja sankarien tasoon. Monet organisaation rituaalit muodostuvat Yleisen palvelusohjesäännön (2009) määrittämien toimintatapojen pohjalta. Yleinen palvelusohjesääntö (2009) ei sinällään määrittele mitään asiaa rituaaliksi, mutta se antaa suuntalinjat sotilasorganisaatiossa toimimiselle. Kaikkien sotilaiden on noudatettava Yleisessä palvelusohjesäännössä (2009) määriteltyjä toimintatapoja (YLPALVO 2009, 9). Tarkasteltaessa Yleisen palvelusohjesäännön (2009) käskemiä toimintatapoja Scheinin väitteen näkökulmas-

ta, käsketyistä asioista ennemmin tai myöhemmin muodostuu kulttuurissa perusoletuksia, koska selviäminen perusyksikössä vaatii oikeanlaista käyttäytymistä.

Arvoihin vaikuttaminen on vaikeaa ja täten lienee tarkoituksenmukaista käyttää organisaation julkilausuttuja arvoja vain lähtökohtina organisaatiokulttuurin luomisessa. Ensinnäkin on määriteltävä mikä on hyödyllinen normi alokkaiden koulutuksessa ja suoriutumisessa. Normi voi olla esimerkiksi tutkimuksen aikana esille tullut julkilausuttu arvo ”kaveria ei jätetä” (Salo 2004, 136; Hugg 2008, 68). Teesin ”kaveria ei jätetä” pohjalta voidaan miettiä, miten normin tulee ilmetä symbolien, sankarien ja rituaalien tasolla.

Käytäntöjen tasolla (symbolit, sankarit, rituaalit) kaiken toiminnan tulisi olla mahdollisimman linjassa arvokkaaksi koetun normin kanssa. Esimerkiksi johtajien kielenkäyttö (symbolinen taso) ei saa olla ristiriidassa esille nostettujen henkilöiden (sankarien taso) toimien kanssa. Schein (1985) mainitsee, että alaisille tapahtuvan viestinnän on oltava mahdollisimman ristiriidaton (Schein 1985, 233–234). ”*Yksikön henkilökunnan yleinen henki, suhtautuminen ja asennoituminen koulutukseen vaikuttaa merkittävässä määrin varusmiesten asenteisiin, motivaatioon ja yleiseen toiminnan tasoon. Yleisperiaatteella ”älkää tehkö niin kuin minä teen vaan tehkää niin kuin minä sanon” ei ole mahdollista rakentaa edes lyhyimmän palvelusajan kestäviä tuloksia.*” (Toiskallio, Kalliomaa, Halonen & Anttila 2002, 102) Yksinkertaisesti on siis tarkoitettava mitä sanoo ja toimittava sen mukaan (Malik 2002, 130–131).

6.2 Henkilöstön käyttö

Yleisperiaatteena perusyksikön johtajien käyttäytymisessä päällikön on ohjattava henkilöitä johdonmukaisuuteen. Johtajien jatkuva johdonmukainen huomionkiinnittäminen, arviointi ja kontrollointi, ovat alaisille voimakkaita viestinnällisiä keinoja kulttuurin istuttamisessa (Schein 1985, 234–235).

Varapäällikön tehtävänä on muiden tehtävien lisäksi suunnitella koulutuksen läpivienti perusyksikössä (Muona 2008, 147). Päällikön johtamistoiminnan ja kulttuurin luomisen kannalta varapäällikkö on tärkeä henkilö kokonaisuuden järjestelyiden näkökulmasta. Varapäällikölle voi antaa vaatimuksia, miten koulutus tulee järjestellä perusyksikössä. Esimerkiksi millä tavalla oppitunnit ja harjoitukset sijoitetaan viikko-ohjelmiin. Läpiviennin yksityiskohtaisella suunnittelulla voidaan määritellä alokkaiden opetus- ja kasvatustavoitteet nousujohteisiksi.

Oppitunnilla perustellaan arvokkaaksi koetun asian tärkeys, jonka jälkeen kasvatuksessa voidaan siirtyä käytännön tasolle.

Kouluttajat toteuttavat suurimman osan sosiaalistamistapahtumista ja tärkeimmästä koulutuksesta (Salo 2008, 33). Kouluttajat ovat myös organisaatiossa lähempänä alokkaita, jolloin he ovat enemmän vuorovaikutuksessa alokkaiden kanssa. Päällikön on ohjeistettava kouluttajille tarkasti kulttuurin opettamisen ja kasvattamisen sisältö. Kouluttajien tulee myös ymmärtää miten kulttuurin luomisen kokonaisuuden tulee näkyä toiminnassa. Havainnollistavana esimerkkinä kouluttajille voi käyttää organisaatiokulttuurianalyysiä tämän tutkimuksen pohjalta.

Varusmiesjohtajat ovat alokkaiden lähimpiä esimiehiä ja ovat eniten tekemisissä alokkaiden kanssa. Päällikön on ohjeistettava varusmiesjohtajat tarkasti, miten johtajien tulee käyttäytyä alokkaiden kanssa. Varusmiesjohtajien on ymmärrettävä heidän oma merkityksensä alokkaiden kasvatuksessa. He opettavat alokkaille palveluksen alussa eniten organisaation virallisia symboleja, sankareita, rituaaleja ja arvoja. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi toimistokäyttäytymisen (rituaali) ja arvomerkkien (symboli) opettamista. Omalla käytöksellään ja puheellaan he kykenevät myös luomaan alokkaille mielikuvan kantahenkilökunnasta, varusmiesjohtajista ja alokkaista (sankarit).

7 POHDINTA

Tutkimuksen päätutkimustehtävänä oli selvittää, miten perusyksikön päällikkö voi vaikuttaa alokkaiden organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Alatutkimustehtävinä oli selvittää miten organisaatiokulttuuri rakentuu perusyksikössä, sekä miten päällikkö voi vaikuttaa perusyksikön muiden johtajien avulla kulttuuriin. Tutkimuksen perusteella tuotettu uusi näkökulma on käyttökelpoinen lähestyttäessä organisaatiokulttuurin luomista perusyksikössä.

Tutkimuskysymyksiin onnistuttiin vastaamaan tässä tutkimuksessa. Organisaatiokulttuurin rakentumista perusyksikössä kyettiin erittelemään Hofsteden teorian pohjalta. Täten onnistuttiin tunnistamaan miten eri ilmiöt perusyksikössä sijoittuvat kulttuurin tasoille. Organisaation eri tasoilla vaikuttavien johtajien vuorovaikutussuhteita perusyksikön toimintaympäristössä voitiin tarkastella, jolloin saatiin näkökulma eri johtajien merkityksestä kulttuurin muodostumiselle. Alakysymyksiin vastaamalla tuotettiin tietoa, jonka avulla tarkasteltiin perusyksikön päällikön vaikutusmahdollisuuksia alokkaiden organisaatiokulttuurin muodostumiseen.

Tutkimuksen suurin teoreettinen anti on Edgar Scheinin ja Geert Hofsteden teorioiden vertailu. Tärkeimpänä huomiona teorioiden vertailussa oli teorioiden samankaltaisuus. Erot teorioissa olivat suurimmalta osin vain käytetyissä käsitteissä. Hofsteden teorian sankareiden taso oli merkityksellinen tutkimuksen kannalta, koska sotilasorganisaatio perustuu varsin näkyvästi tietynlaiseen statusrakenteeseen. Sankareiksi tunnistettavia henkilöitä on myös löydettävissä perusyksiköistä. Perusyksikön organisaatiokulttuurin erittelyssä Hofsteden teoriaa voisi hyödyntää laajemminkin, koska se tarjoaa toisenlaisen näkökulman paljolti käytettyyn Scheinin teoriaan.

7.1 Päällikön keinot tiivistettynä

Tutkimustulosten perusteella perusyksikön päällikkö voisi yrittää luoda kulttuuria seuraavasti. Ensin on määriteltävä millainen piirre (arvo) organisaatiokulttuuriin halutaan luoda. Täten saadaan perusteet operoida symbolien, sankarien ja rituaalien tasolla. Symbolien tasolla normin mukaisesti käyttäytyneitä alokkaita palkitaan suorituksista, jotka ovat tietyn arvon mukaisia. Myös henkilöitä, jotka toteuttavat haluttua arvoa voidaan nostaa sankareiksi. Sankarien tasolla on kaikkien johtajien myös toimittava normin mukaisesti (johdettava esimerkillä). Rituaalien tasolla on pyrittävä luomaan jatkuvasti oikeanlaisia puitteita ja tilanteita, joissa tilan-

teiden ”oikeaoppinen” ratkaisu vaatii toimimaan normin mukaisesti. Rituaalit voivat olla yksinkertaisiakin asioita, jotka heijastelevat arvokkaaksi koettua asiaa.

Perusyksikön päällikön johtamisen kannalta edellinen esimerkki tarkoittaa huolellista koodinointia ja ohjaamista. Päällikkö on varsin vähän alokkaiden kanssa tekemisissä ja on melko kaukana alokkaista perusyksikön toimintaympäristössä. Päällikkö joutuu vaikuttamaan alokkaisiin pääsääntöisesti useamman välikäden (kouluttajat, varusmiesjohtajat) kautta. Perusyksikön kaikki johtajat, erityisesti varusmiesjohtajat, on sitoutettava toteuttamaan arvokkaaksi koettuja asioita. Toteutettavan koulutuksen on oltava linjassa arvokkaaksi koetun asian kanssa, puhe ja käytäntö eivät saa olla ristiriidassa.

Ennen peruskoulutuskautta ja uusien alokkaiden saapumista, on perusyksikön henkilöstölle tuotava selvästi esille kulttuurin luomisen tavoitteellisuus ja organisaatio on pyrittävä sitouttamaan prosessiin. Varusmiesjohtajille on korostettava heidän esimerkinsä merkitystä. Peruskoulutuskauden läpivienti olisi mahdollisuuksien mukaan suunniteltava tukemaan kulttuurin muodostumista. Esimerkiksi kouluttajille voisi antaa ohjeistuksen piilo-opetustavoitteista, mitä koulutukseen tulee sisällyttää. Yksinkertaistettuna tämä tarkoittaa miten symbolit, sankarit ja rituaalit näyttäytyvät koulutuksessa ja päivittäisessä toiminnassa.

Lähtökohtaisesti organisaatiokulttuuria luotaessa Hofsteden sipulimallin viitekehyksessä kulttuurin muodostumiseen tulisi pyrkiä vaikuttamaan mallin ylempien kerrosten kautta. Arvoihin vaikuttaminen lienee haastavaa, koska ne ovat yksilöiden varsin pysyviä ominaisuuksia. Sipulimallin ylempiin kerroksiin kyetään vaikuttamaan yksinkertaisemmin perusyksikön päivittäisessä toiminnassa. Yksittäiset tapahtumat arkipäiväisissä rutiineissa muodostavat isomman kokonaisuuden, jolloin käsitykset arvokkaista toimintatavoista vahvistunevat. Arvot tulisi ehkä ennemmin nähdä tavoitteena tai prosessin lopputuloksena, johon on päästy operoimalla mallin ylempillä tasoilla.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa reliabiliteetti ja validiteetti ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Kvalitatiivisten tutkimusten ainutlaatuisuudesta johtuen, ei luotettavuutta ja pätevyyttä voida arvioida samanlaisilla menetelmillä kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Kuitenkin tutkimuksen luotettavuutta on jollain tavalla arvioitava. (Hirsjärvi 2010, 231–233.)

Henkilökohtaisesti minulla on kokemusta perusyksikössä vaikuttavasta organisaatiokulttuurista varusmiespalveluksen ajalta. Kadettikoulun aikana olen muutaman viikon ollut töissä perusyksikössä, jolloin sain hieman näkemystä organisaatiokulttuurista kantahenkilökunnan näkökulmasta. Omista kokemuksistani johtuen tutkimuksen tekeminen on voinut värittyä tietyllä tavalla. Tutkimusta tehtäessä olen pyrkinyt tiedostamaan omat lähtökohtani tutkijana ja tätä kautta olen tavoitellut objektiivisuutta tutkimuksen teossa. Perusyksikön päällikön näkökulma tutkimuksessa on haastava. Näkemykseni on rajoittunut perusyksikön päällikön tehtävistä ja asemasta johtajana, koska en ole itse toiminut kyseisessä tehtävässä. Tutkimuksen aikana tiedostettiin tutkijan omat lähtökohdat ja täten pyrittiin vähentämään tutkimuksen vääristymistä.

Aineistoon pyrittiin valitsemaan tuoreimpia saatavilla olevia lähteitä viimeisimmän tiedon saamiseksi. Uusien lähteiden käytöllä pyrittiin saamaan mahdollisimman ajankohtainen kuva perusyksikön kulttuurista. Kulttuurin erittelyssä tarkasteltiin kertomuksia ja tutkimuksia perusyksiköistä, jolla pyrittiin vähentämään tiedon vääristymistä. Analysoinnin aikana tehdyt havainnot pyrittiin todentamaan useasta lähteestä, jolloin vähennettiin yksittäistapausten vaikutusta kokonaiskuvaan. Tutkimusta voitiin täten yleistää koskemaan perusyksikköjä yleensä.

Tutkimustulokset vaikuttavat loogisilta. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää monessa kohdassa tutkimusta perusteltujen vastaväitteiden puute johtuen siitä, että aihealuetta on tutkittu varsin vähän.

Hofsteden vaikutteita Scheinistä selvitettiin tutkimuksen aikana. Mainintoja vaikutteista tai yhteistyöstä Hofsteden ja Scheinin välillä ei löytynyt tutkijoiden teoksista eikä Internetistä.

Hofsteden teorian luotettavuudesta perusyksikön toimintaympäristön erittelyssä on huomiotava, ettei teorian alkuperäinen tarkoitus ole kuvata organisaatiokulttuuria. Ilmiöiden erittely sipulimallin tasolle on tulkinnallista. Ilmiöt eivät välttämättä ole yksiselitteisiä ja joitain asioita on pelkistettävä, jotta ne voidaan sijoittaa kulttuurin tasolle. Kaikkia kulttuureissa esiintyviä piirteitä on myös mahdotonta tuoda esille yhdessä tutkimuksessa. Kaikki perusyksiköt ovat organisaatiokulttuuriltaan erilaisia johtuen jo niissä vaikuttavien ihmisten erilaisuudesta.

Tutkimuksessa ei ole huomioitu yksittäisten ihmisten henkilökohtaisia arvoja. Arvojen tarkastelu perusyksikön näkökulmasta oli tarkoituksenmukaista tutkimuksen kokonaisuuden kannalta, mutta on otettava huomioon ettei se välttämättä anna todellista kuvaa perusyksiköissä val-

litsevista arvoista. Arvojen tarkastelun pinnallisuus heikentää jonkin verran tutkimuksen luotettavuutta, koska arvot voidaan käytännössä nähdä asioina joita kaikki muut kulttuurin ilmiöt heijastelevat.

7.3 Toteutuksen ja menetelmän tarkastelu sekä jatkotutkimuksen tarpeet

Tutkimusmenetelmä oli tarkoituksenmukainen tässä tutkimuksessa. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keinoin oli mahdollista luoda yleisnäkemys perusyksikön organisaatiokulttuurin rakentumisesta, sekä perusyksikön päällikön mahdollisuuksista luoda organisaatiokulttuuria alokkaille. Muita käyttökelpoisia tutkimusmenetelmiä tässä tutkimuksessa olisivat voineet olla haastattelut ja osallistuva havainnointi.

Haastattelututkimuksen voisi toteuttaa useassa perusyksikössä, jolloin olisi mahdollista vertailla perusyksiköiden välistä organisaatiokulttuuria. Haastattelemalla saadaan tarkempaa tietoa yksittäisen perusyksikön organisaatiokulttuurista. Vertailemalla organisaatiokulttuureita saattaisi olla mahdollista löytää yhteisiä kulttuuripiirteitä, joita esiintyy puolustusvoimien perusyksiköissä. Tutkimustuloksena voisi tällöin olla yleinen kuvailu puolustusvoimien perusyksikötasolla esiintyvistä kulttuurista. Tutkimuksen voisi toteuttaa esimerkiksi kandidaattitutkielmanana.

Tutkimuksen toteuttaminen osallistuvan havainnoinnin keinoin saattaisi mahdollistaa vielä tarkemman tulkinnan perusyksiköiden organisaatiokulttuurista. Tutkimusmenetelmällä todennäköisesti pääsisi syvemmälle yksittäisen perusyksikön organisaatiokulttuuriin ja täten olisi mahdollista tulkita kulttuurin ilmiöitä laajemmin. Tutkimuksen voisi toteuttaa esimerkiksi pro gradu -tutkielmanana ja mahdollisuuksien mukaan siihen olisi liitettävissä myös haastattelututkimus.

7.4 Lopuksi

Tutkimuksen kohteeksi valittu ilmiö ja näkökulma olivat näin jälkeensä tarkasteltuina haasteelliset. Tutkimuksen moniulotteisuudesta johtuen ja valitun teorianäkökulman takia aiheen käsittely vaati paljon taustatyötä. Hofsteden teorian käyttö tutkimuksessa osoittautui kuitenkin palkitsevaksi ja toi uuden näkökulman perusyksikön organisaatiokulttuurin tarkasteluun. Tämän tutkimuksen tutkimustuloksia voisi hyödyntää tulevaisuudessa osana laajempaa tutkimusta perusyksiköiden organisaatiokulttuurista.

Varusmiesten organisaatiokulttuuriin vaikuttamista tulisi tutkia laajemmin. Varusmiespalveluksen lyhydestä johtuen siitä on kyettävä järjestämään mahdollisimman tehokas koulutusjakso. Positiivisilla kokemuksilla puolustusvoimien organisaatiokulttuurista on varmasti koko puolustusvoimia hyödyttävä vaikutus kohonneena maanpuolustustahtona ja motivoituneina reserviläisinä.

LÄHTEET

Aikio, H. 2009. Kestävällä tiellä. Teoksessa Palokangas, M (toim) Kestävää koristaa kunnia – Kadettiperinteitä ja -kasvatusta 90 vuotta itsenäisessä Suomessa. Kadettikoulu ja Kadettikunta r.y. Apali Oy. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy, 142–157.

Bailey, Charles Ray. Resiliency of the Body, Mind and Spirit. Sotilasaikakauslehti N:o 908 3/2012, 9–13.

Eränen, L., Harinen, O. & Jokitalo, J. 2008. Sotilasyhteisön sosiaalipsykologiaa. Teoksessa Valtanen, M (toim.) Johtamisen sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelma 19/2008. MPKK. Helsinki: Edita Prima Oy, 20–76.

Gorpe, P. 1983. Organisaatio ja johtaminen. Espoo: Amer-yhtymä Oy. Weilin + Göösin Kirjapaino.

Harinen, O. 2010. Näkökulmia sotilassosiologiaan. Artikkeleita vuosilta 1991 – 2009. Julkaisusarja 1 Nro1/2010. MPKK. Käyttäytymistieteiden laitos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. 2005. Cultures and Organizations, Software of the mind. McGraw-Hill.

Hoikkala, T., Salasuo, M. & Ojajärvi, A. 2009. Tunnetut Sotilaat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Holmes, R. 2003. Acts of War. The Behaviour of men in battle. Cox & Wyman Ltd, Reading Berks.

Hugg, A. 2008. Yksikön päällikkö perusyksikön organisaatiokulttuurin muutoksen johtajana. MPKK. Pro gradu -tutkielma.

Hult, H. 2002. ”Ensimmäinen ryhmä! Huomio!” Ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäri-ryhmän taistelussa. Vaasa: Ykkös-Offset Oy.

Hämäläinen, S. 1963. Suomalainen sotilasslangi. Ensimmäinen osa. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seuran toimituksia; 273.

Junnola, R. & Juuti, P. 1997. Arvot ja johtaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. 1. Painos Helsinki: Multikustannus/Multiprint Oy.

Muona, V. 2006. Epävirallinen organisaatio perusyksikössä. MPKK. Pro gradu -tutkielma.

Muona, V. 2008. Epävirallinen organisaatio. Sosiometrinen vertailu kahdessa perusyksikössä. Teoksessa Valtanen, M (toim.) Johtamisen sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelma 19/2008. MPKK. Helsinki: Edita Prima Oy, 120–206.

Niinikoski, J. 2010. Aselajiyllpeuden ilmeneminen RUK:n kurssimatrikkeleissa sotilaan toimintakyvyn sosiaalisen ulottuvuuden viitekehyksessä. MPKK. Kandidaatintutkielma.

Perusyksikön päällikön opas (Perykspääl-ohje). 1996. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus. Vaasa: Ykkös-Offset Oy.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. 1.-2. Painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Salo, M. 2004. Alokkaat talon tavoille, Etnografinen tapaustutkimus Bourdieun sosiologian näkökulmasta. MPKK. Koulutustaidon laitos, julkaisusarja 2, n:o 14. Helsinki: Edita Prima Oy.

Salo, M. 2008. Determinants of Military Adjustment and Attrition During Finnish Conscript Service. Helsinki: Edita Prima Oy.

Schein, E. 1985. Organizational culture and leadership. Julkaisija: Jossey-Brass. Suom. Lilljamo, R. & Miettinen, A. 3. Painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Sjöstrand, S–E. 1981. Organisaatioteoriat. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin + Göösin kirjapaino.

Toiskallio, J., Kalliomaa, M., Halonen, P. & Anttila, J. 2002. Sotilaspedagogiikkaa kouluttajille. MPKK. Vaasa: Ykkös-Offset Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 3.Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Yleinen Palvelusohjesääntö (YIPalvo) 2009. Pääesikunta, henkilöstöosasto. Ohjesääntönumero 108. Helsinki: Edita Prima Oy.

Puolustusvoimien toimintaa määrittävät asiakirjat ja normit:

Pääesikunta, Henkilöstöosasto. PVOHJEK KOULUTUS 016 - PEHENKOS VARUSMIHILLE YHTEISESTI KOULUTETTAVAT ASIAT (HF306). Helsinki. 2009.

Pääesikunta, Henkilöstöosasto. PVOHJEK KOULUTUS 021 - PEHENKOS VARUSMIESKOULUTUKSEN YLEISJÄRJESTELYT (HG325). Helsinki. 2010.

Maavoimien esikunta, Henkilöstöosasto. TOIMENPITEITÄ KOULUTUSKULTTUURIN PARANTAMISEKSI MAAVOIMISSA (ME20719). Mikkeli. 2008.