

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**TORJUNTAKESKUKSEN JOHTAMINEN ORGANISATORISESTI JA KÄY-
TÄNNÖSSÄ**

Kandidaatintutkielma

Kadetti
Sampo Martikainen

97. kadettikurssin
Ilmasotalinja

Maaliskuu 2013

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Linja	
97. KADETTIKURSSI	Ilmasotalinja	
Tekijä		
Kadetti Sampo Martikainen		
Tutkielman nimi		
Torjuntakeskuksen johtaminen organisatorisesti ja käytännössä		
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka	
Johtaminen	Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)	
Aika Maaliskuu 2013	Tekstisivuja 35	Liitesivuja 9
TIIVISTELMÄ		
<p>Organisaatiokulttuuri kokonaisuudessaan on yksi tärkeimpiä tekijöitä erilaisten organisaatioiden toiminnassa. Organisaatiokulttuuriin liittyvät tutkimukset antavat meille perusteita ymmärtää eri organisaatioiden toimintaa ja niiden tehokkuutta tai tehottomuutta. Jokainen organisaatio luo itselleen organisaatiokulttuurin. Se ei muodostu yhtäkkiä, vaan on toimintaympäristönsä ja sen historian summa. Toimintaympäristössä vaikuttavimmiksi tekijöiksi on aikaisemmissa tutkimuksissa nostettu organisaation tehtävä, koko ja historiallinen tausta. Muita tärkeitä asioita ovat henkilöstö, heidän ammattitaitonsa ja muut käytössä olevat resursit.</p> <p>Jokaisessa organisaatiossa on virallinen ja epävirallinen organisaatio. Virallinen organisaatio on välttämättömyys, joka luo perustan organisaation toiminnalle. Virallisen organisaation rinnalle muodostuu usein epävirallisia organisaatioita. Virallinen ja epävirallinen organisaatio eivät välttämättä sodi toisiaan vastaan, mutta tällainenkin vaara on olemassa. Ymmärtämällä epävirallisten organisaatioiden toimintaan virallisten organisaatioiden näkökulmasta, annamme itsellemme entistä enemmän työkaluja parantaa ja tehostaa eri organisaatioiden toimintaa.</p> <p>Päätutkimusongelmana on selvittää 5. Pääjohtokeskuksen torjuntakeskuksen johtaminen organisatorisesti ja käytännössä. Toimivatko organisatorisina johtajina samat henkilöt kuin käytännön arjessa? Aineistonkeruumenetelmä on laadullinen tutkimus ja analyysimenetelmänä on sisällön analyysi. Tutkimuksen tekijän itse tuottama materiaali on olemukseltaan laadullista, mutta siitä johdetaan myös määrällisiä johtopäätöksiä tuloksien selkeyttämiseksi.</p> <p>Tarkoituksena on selvittää eroaako asiakirjojen osoittamat johtosuhteet käytännön toiminnasta ja tukevatko aikaisemmat tutkimukset ja teoria torjuntakeskuksen toimintaa kokonaisuudessaan.</p> <p>Tutkimuksessa todetaan, että torjuntakeskuksen organisatorisina johtajina toimivat odotetusti torjuntakeskuksen päälliköt sekä jaosjohtajat. Organisatorisia tehtäviä torjuntakeskuksen henkilöstölle antoivat myös pääjohtokeskuksen päällikkö sekä muut ilmavoimien joukko-osastot. Käytännön johtajana eli päivittäisen taistelunjohtopalveluksen johtajana toimi ohjeistuksen mukaisesti Fighter Allocatorin tehtävässä toimiva henkilö. Tutkittavat yksikön nykyi-</p>		

siin toimintamenetelmiin vaikuttivat vahvimmin organisaation tehtävät. Muina vahvoina vaikuttajina koettiin organisaation tradition ja ohjesäännöt. Torjuntakeskuksessa todettiin olevan myös epävirallisia organisaatioita ja toimintamenetelmiä. Suurimpia näiden syntyyn johtaneita tekijöitä olivat ammattitaito, virkaikä ja ohjeistamattomat osa-alueet. Kokonaisuudessaan tutkimus osoitti torjuntakeskuksessa ja ilmavoimissa vallitsevan toimintakulttuurin, jossa käytäntö muokkaa toimintatavat, jotka pyrkivät välttämään byrokratiaa.

AVAINSANAT

organisaatio, organisaatiokulttuuri, epävirallinen organisaatio ja byrokraattinen organisaatio

TORJUNTAKESKUKSEN JOHTAMINEN ORGANISATORISESTI JA KÄYTÄNNÖSSÄ

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	TUTKIMUSASETELMA	2
1.2	TUTKIMUSKYSYMYKSET	4
1.3	TUTKIMUSMENETELMÄT	5
1.4	TUTKIMUKSEN TAUSTAA.....	6
2	ORGANISAATIO, KULTTUURI JA ILMAVOIMIEN ORGANISAATIOKULTTUURI	9
2.1	ORGANISAATIO	9
2.2	ORGANISAATIOKULTTUURI.....	10
2.3	ILMAVOIMIEN ORGANISAATIOKULTTUURI	11
3	TORJUNTAKESKUKSEN ORGANISAATIO	15
3.1	VIRALLINEN ORGANISAATIO JA SEN OMINAISUUKSIA.....	15
3.2	EPÄVIRALLINEN ORGANISAATIO	19
4	EMPIIRISET NÄKÖKULMAT.....	21
4.1	TORJUNTAKESKUKSEN JOHTAMINEN ORGANISATORISESTI JA KÄYTÄNNÖSSÄ.....	22
4.2	TORJUNTAKESKUKSEN PÄIVITTÄISET TYÖTEHTÄVÄT	25
4.3	TORJUNTAKESKUKSEN EPÄVIRALLISET ORGANISAATIOT JA TOIMINTAMENETELMÄT.....	26
5	YHTEENVETO JA OMAT JOHTOPÄÄTÖKSET.....	31
5.1	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI JA JATKOTUTKIMUSTARPEET.....	34

LÄHTEET

LIITTEET

TORJUNTAKESKUKSEN JOHTAMINEN ORGANISATORISESTI JA KÄYTÄNNÖSSÄ

1 JOHDANTO

Tutkimuksen aiheena on selvittää, miten ilmavoimien Pääjohtokeskuksen torjuntakeskusta (TOKE) johdetaan organisatorisesti ja käytännössä. Tutkimuksen taustalla on organisaatiokulttuurin tutkimus ja etenkin organisaatiokulttuurin tutkimukset ilmavoimista. Tutkimukseni käsittelee kokonaisuudessaan sotilassosiologiaa, johtamista ja sotilaspedagogiikkaa. Näiden tieteenalojen aikaisemmat tutkimukset toimivat sen teoreettisina lähteinä.

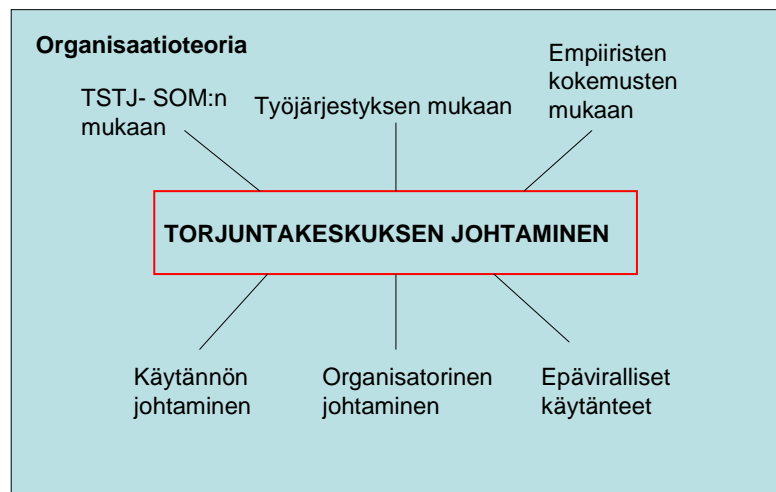
Tutkimus on rajattu koskemaan Lapin Lennoston 5. Pääjohtokeskuksen torjuntakeskusta. Tutkimustulokset ovat osin yleistettävissä myös muiden torjuntakeskusten toimintaan. Jokaiseen organisaatioon muotoutuu ajan myötä omanlaisensa kulttuuri toimintaympäristönsä summana. Vaikka torjuntakeskusten tehtävät olisivat keskenään samanlaisia, niissä vallitsee jokaisessa erilainen organisaatiokulttuuri, jota siellä olevat henkilöt ja paikalliset olosuhteet muokkaavat.

Puolustusvoimissa byrokratiaa edustavat hierarkiat, erilaiset käskyt, ohjeet ja ohjesäännöt. Tällaisia ohjesääntöjä ja kaavioita on myös torjuntakeskuksen toiminnasta. Tutkimuksessani nostan esille ilmavoimien organisaatiokulttuurista todettuja asioita sekä teoreettista taustaa organisaatiokulttuuriin liittyviin tärkeimpiin käsitteisiin. Lapin Lennoston 5. Pääjohtokeskuksen torjuntakeskuksen henkilöstölle tehdyn sosiometrisen mittauksen ja kirjallisten henkilöhaastattelujen kautta pyrin analysoimaan niistä saamiani tietoja asiakirjoihin ja teoriaan liittyen.

Tutkimuksen viitekehys (Kuva 1.) on yksinkertainen. Tutkimus nojaa organisaatioteoriaan. Johtamista lähestytään organisaatioteorian kautta organisaatiokulttuurin näkökulmasta. torjun-

takeskuksen johtamisesta on asiakirjoja, joista Pääjohtokeskuksen työjärjestys luo torjuntakeskuksen johtamisen organisatorisen eli virallisen näkökulman. Käytännön näkökulmaan vastauksia antavat Taistelunjohtajan Standard Operation Manual (TSTJ-SOM) sekä henkilöhaastattelut. Näiden ja aikaisempien tutkimusten näkökulmien avulla pyrin analysoimaan aihetta pystyäkseni tunnistamaan Torjuntakeskuksen johtamiseen mahdollisesti liittyviä epävirallisia ryhmiä ja käytäntöjä.

Organisatorisella johtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa hallinnollista johtamista, joka käsittää mm. käskettävät suunnittelutehtävät sekä viralliset palaveri- ja raportointikäytännöt. Käytännön johtamisella tarkoitetaan käytännön tehtävien jakamista, joita ovat tässä tutkimuksessa taistelunjohtopalvelukseen liittyvät tehtävät tai muut toiminnalliset tehtävät.

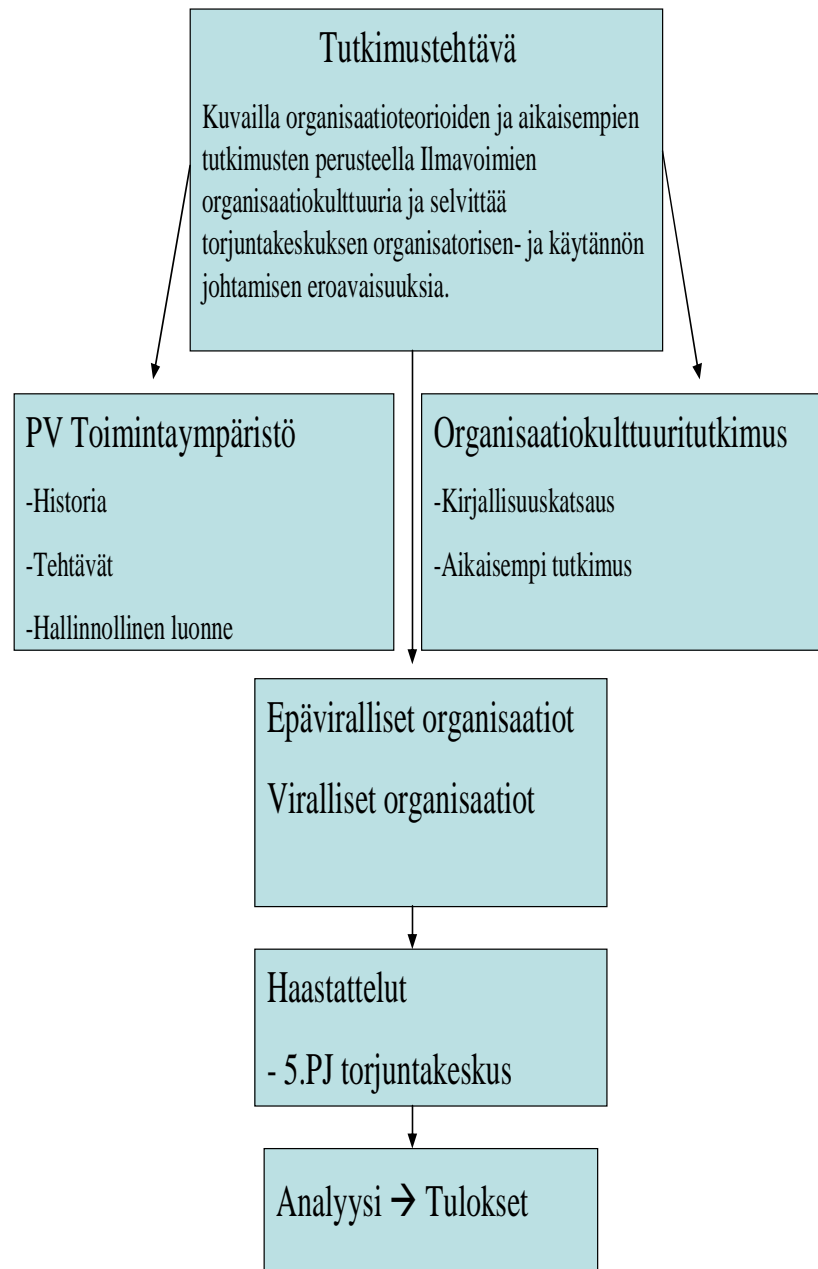


Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

1.1 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelmassa (kuva 2.) on esitetty karkeasti tutkimuksen kulku. Tutkimus saa perustansa aikaisemmasta organisaatiokulttuurintutkimuksesta. Työssä otetaan esille tärkeimpiä organisaatiokulttuuriin vaikuttavia käsitteitä ja käsitellään niitä ilmavoimien ja tarkemmin Pääjohtokeskusten torjuntakeskusten toimintaympäristössä. Käsitteiden jälkeen pohjustetaan ai-

hetta virallisten asiakirjojen antamalla tiedolla, jonka jälkeen siirrytään sosiometriseen mittaukseen ja kirjallisiin haastatteluihin. Haastattelujen kohteena toimii Lapin Lennoston 5. Pääjohtokeskuksen torjuntakeskuksen henkilöstö. Sosiometrisen mittauksen ja haastattelujen jälkeen on tarkoitus tehdä analyysi ja saada vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tarvittaessa haastatteluja täydennetään myös suullisilla haastatteluilla. Aikaisemmat tutkimukset ovat todenneet ilmavoimissa vallitsevan käytännöllisen ja hierarkkisuutta välttelevät organisaatiokulttuurin. Tarkoituksena on yksinkertaisesti tutkia normaalin rauhanajan organisaation toimintaa organisatorisen johtamisen ja käytännön johtamisen näkökulmista. Puolustusvoimissa lähes kaikista asioista on olemassa jonkinlainen käsky, niin myös torjuntakeskuksen johtosuhteista ja tehtävistä. Sosiometrisen mittauksen, haastattelujen, teorian ja toimintaa ohjaavien käskyjen ja muiden asiakirjojen perusteella saadaan käsitys ilmavoimien organisaatiokulttuurista sekä tunnistetaan erot organisatorisen ja käytännössä toteutuvan johtamisen kesken.



Kuva 2. Tutkimusasetelma

1.2 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää poikkeavatko organisatorinen johtaminen ja käytännön johtaminen toisistaan. Työssä kuvataan Lapin Lennoston 5. Pääjohtokeskuksen torjuntakeskuksen johtamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tarkoitus on erotella organisatoriset johtajat sekä tilannejohtajat. Tilanne johtajien tehtäviä ovat päivittäisten työtehtävien jakami-

nen. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi pyrin löytämään vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Kuka johtaa torjuntakeskusta organisatorisesti ja kuka käytännössä?
2. Ketkä jakavat torjuntakeskuksen työtehtävät päivittäisessä toiminnassa?
3. Minkälaisia epävirallisia organisaatioita torjuntakeskuksessa on?
4. Mitkä seikat ovat vaikuttaneet epävirallisten organisaatioiden ja toimintamenetelmien syntyyn?

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadulliselle tutkimukselle tunnusmaisesti tutkittavaa aihetta lähestytään teorialähtöisesti. Tutkimuksen empiiristä osaa ja johtopäätöksiä lukuun ottamatta tutkimuksen lähteinä toimivat aikaisemmat tutkimukset ja torjuntakeskuksen toimintaa ohjaavat asiakirjat. Tutkimuksen empiiristä osaa edustavista sosiometrisestä mittauksesta ja kirjallisesta haastattelusta tehdään myös määrällisiä johtopäätöksiä. Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana ja ainakin joku asia ennakkosuunnitelmista poiketen menee pieleen.¹ Tässäkin tutkimuksessa tutkijan omat aikataulut, kohdehenkilöstön aikataulut ja jatkuvasti päivittyvät ohjeistukset tulevat varmasti muuttamaan alkuperäisiä lähtökohtia tutkimuksen kuluessa.

Sosiometrinen mittaus on työskentelytapa, jonka avulla tutkitaan ryhmän toimintaa esimerkiksi sen rakenteita, rooleja ja valintoja. Ryhmässä tapahtuvat liittymiset voivat tapahtua monilla eri kriteereillä.² Tässä tutkimuksessa sosiometrisen mittauksella pyritään selvittämään erilaisien tehtävien jakamista: Kuka jakaa hallinnolliset tehtävät ja kuka vastaavasti käytännön tehtävät. Saadut tulokset edustavat tutkimuksen empiiristä puolta. Sosiometrisellä mittauksella on tarkoitus saada vastaukset kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

Kirjallisella haastattelulla haetaan vastauksia kahteen viimeiseen kysymykseen. Sosiometrinen mittaus ja kirjallinen haastattelu pyrkivät luomaan kokonaisuuden torjuntakeskuksessa ilmenevistä johtosuhteista sekä siellä ilmenevistä epävirallisista organisaatioista ja toimintatavoista sekä näiden käyttöönottamiseen johtaneista seikoista. Sosiometrisen mittauksen perusteella pyrin muodostamaan yksikön sosiomatriisin sekä havainnollistavia kuvia, joilla havainnollistetaan tutkimustuloksia. Sosiometrinen mittaus ja kirjalliset haastattelut toteutetaan molemmat

¹ Alasuutari, Pertti (2011) Laadullinen tutkimus 2.0, Tampere

² Kajaanin ammattikorkeakoulu (2013) Sosiometrinen mittaus.

<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Sosiometrinen-mittaus>

puoli-strukturoitua haastattelupohjaa hyödyntäen. Suurimmassa osassa kysymyksiä ovat valmiit vastausvaihtoehdot, mutta myös vapaan sanan osio. Mikäli haastattelujen tuloksissa esiintyy epäselvyyksiä tai ne kaipaavat täydennystä, tehdään tarkentavia haastatteluja suullisesti. Tällä varmistetaan mahdollisimman syvällisen tiedon saanti haastateltavilta.³

Aikaisemmin tehdyt tutkimukset ja muu kirjallisuus tukevat tutkimuksen empiiristä osaa. Niillä haetaan pohjaa eri ilmiöille sekä mahdollisesti aivan päinvastaisia näkökulmia. Tutkimus etenee aikaisempien tutkimusten sekä virallisten ohjeistusten käsittelyn kautta empiiriseen vaiheeseen ja empiirisen vaiheiden havaintoja peilataan vastaavasti sitä ennen käsiteltyihin asioihin ja niiden perusteella luodaan tutkimuksen johtopäätökset.

1.4 Tutkimuksen taustaa

Sosiologit ovat tutkineet epävirallisia organisaatioita jo pitkään. Toisen maailmansodan jälkeen on ilmestynyt tutkimuksia myös sotilasjoukkojen sisällä vallitsevista epävirallisista organisaatioista, ryhmäkiinteydestä ja erilaisten ryhmäilmiöiden vaikutuksesta sotilasjoukon toimintaan. Sotilassosiologinen tutkimus pyrkii selvittämään virallisten ja epävirallisten ryhmien ja organisaatioiden välisiä yhteyksiä ja niiden merkitystä ryhmän tai organisaation toimintaan ja selviytymiseen erilaisissa tilanteissa.

Puolustusvoimia koskeva ensimmäinen sotilassosiologinen tutkimus on Knut Pippingin väitöskirja ”Kompaniet som samhälle” (1947), suomennettuna ”Komppania pienoisyhdistyksinä” (1978).⁴ Se kuvaa jatkosodan konekiväärikomppanian sosiaalista rakennetta, miesten asenteita ja ryhmänormeja sekä virallisen ja epävirallisen organisaation suhdetta toisiinsa.⁵ Pipping toteaa jo aikaisemmassa sosiologisessa kirjallisuudessa olevan esimerkkejä siitä kuinka laajoissa byrokraatioissa työskentelevät ihmiset muokkaavat eri tavoin näissä sosiaalisissa järjestelmissä vallitsevia sääntöjä.⁶ Teos todentaa edellä mainitun asian myös siinä käsiteltävästä joukosta. Sama olettaus on pohjana tässä tutkimuksessa.

Epävirallisia organisaatioita rauhan ajan perusyksikössä käsitteli Vesa Muona pro gradu tutkielmassaan – ”Epävirallinen organisaatio perusyksikössä” (2006).⁷ Muona keskittyy tutkimuksessaan palkatun henkilöstön välisiin suhteisiin ja käyttää ensimmäistä kertaa sosiomet-

³ Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008) Tutkimushaastattelu, Helsinki

⁴ Pipping, Knut (1978) Komppania pienoisyhdistyksinä, Keuruu.

⁵ Harinen, Olli (2011) Johdatus Suomalaiseen sotilassosiologian tutkimukseen, Tampere, s. 9.

⁶ Pipping (2011), s. 255

ristä mittausta tämänkaltaisessa tutkimuksessa. Muona vertailee tutkimuksessaan kahta perusyksikköä ja erittelee niissä havaittuja epävirallisia organisaatioita sekä syitä niiden syntymiselle. Muonan käyttämät tutkimusmenetelmät luovat pohjaa tässä työssä käytetyille tutkimusmetodeille.

Vertailevan tutkimuksen organisaatiokulttuurista on tehnyt Teemu Hokkanen diplomityössään – ”Organisaatiokulttuuri Puolustusvoimissa – Maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuurit puntarissa” (2011).⁸ Hokkanen etsii tutkimuksessaan puolustushaarojen välisiä eroja ja samankaltaisuuksia. Hokkanen korostaa eri puolustushaarojen organisaatiokulttuurien eroja kolmesta eri näkökulmasta: organisaation tehtävän, koon ja tradition näkökulmista. Hokkasen tekemä tutkimus toimii pohjustuksena omaan tutkimukseeni ja ensimmäisen asialuvun päälähteenä.

Sotilassosiologinen tutkimuskenttä on laaja ja Puolustusvoimissa tehtävä tutkimus kattaa siitä vain murto-osan. 1990- ja 2000 -luvulla sotilasorganisaatioita varusmiehiin liittyen on tutkinut mm. Heini Hult pro gradu tutkielmassaan ”Ensimmäinen ryhmä! Huomio! Ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäriyhmän taistelussa”⁹ (1999), Esa Saaristo diplomityössään ”Jaoksen vertikaalinen kiinteys”¹⁰ (2002) sekä Jarkko Kosonen pro gradu tutkielmassaan ”Suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteys Kosovossa vuonna 2000”¹¹ (2003). Jokaisessa edellä mainitussa tutkimuksessa käytettiin sosiometristä mittausta ja sen tukena erilaisia haastatteluja tai osallistuvaa havainnointia.

Edellä mainitut tutkimukset koskevat kaikki maavoimia, joten on mielestäni perusteltua toteuttaa jokseenkin samanlainen tutkimus myös ilmavoimissa.

Hultin tutkimuksessa havaittiin muun muassa ryhmän epävirallisen organisaation vaikuttavan ryhmän taistelunjohtamiseen. Se toimii erityisesti silloin, kun virallinen organisaatorakenne taistelunaikana hajoaa.¹² Sama päätelmä pätee varmasti ilmavoimissakin, riippuen millaisia

⁷ Muona, Vesa (2006) Epävirallinen organisaatio perusyksikössä, Helsinki.

⁸ Hokkanen, Teemu (2011) Organisaatiokulttuuri Puolustusvoimissa - Maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuurit puntarissa, Helsinki

⁹ Hult, Heini (1999) Ensimmäinen ryhmä! Huomio! Ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäriyhmän taistelussa, Helsinki.

¹⁰ Saaristo, Esa (2002) Jaoksen vertikaalinen kiinteys, Helsinki.

¹¹ Kosonen, Jarkko (2003) Suomalaisen rauhanturvajoukon pienryhmäkiinteys Kosovossa vuonna 2000, Helsinki.

¹² Muona (2006). Teoksessa Valtanen (2008) Johtamisen Sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä, Helsinki, s. 124

varamenetelmiä viralliselle organisaatiolle on ohjeistettu ja kuinka hyvin ne on sisäistetty ja ovatko ne oikeasti toteuttamiskelpoisia. Tärkeänä tutkimuskohteena on ns. ”epävirallisen organisaation” vaikutus virallisen sotilasorganisaation toimintaan eri tilanteissa, sota, taistelu ja rauhan ajan koulutus mukaan luettuina.¹³ Edellä mainitut ja monet muut tutkimukset ovat todenneet epävirallisten organisaatioiden olemassaolon ja niiden vaikutuksen virallisen organisaation toimintaan. Asiaa ei ole kuitenkaan tutkittu ja todennettu ilmavoimien kontekstissa. Tämä tutkimus pyrkii osaltaan paikkaamaan tätä aukkoa.

¹³ Harinen (2011), s. 99

2 ORGANISAATIO, KULTTUURI JA ILMAVOIMIEN ORGANISATIOKULTTUURI

2.1 Organisaatio

Organisaatiokulttuuri on yksi tutkimukseni keskeisimmistä käsitteistä. Ennen sen käsittelyä on hyvä avata organisaation käsite. Organisaatiota on aikojen saatossa määritelty usealla eri tavalla. Gorpen määrittelee organisaation seuraavasti: *”Organisaatio on joukko ihmisiä, jotka kuuluvat jollakin tavalla yhteen ja työskentelevät jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Organisaatio tarkoittaa tapaa, jolla eri työtehtävät on jaettu eri ihmisten tai osastojen kesken. Organisaatio tarkoittaa myös rakennetta, vallitsevaa asiantilaa jonakin ajankohtana.”*¹⁴ Vastavasti Schein määrittelee organisaation seuraavasti: *”Organisaatiot ovat itsessään avoimia järjestelmiä, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa useiden ympäristöjen kanssa. Ne koostuvat monista alaryhmistä, tehtäväkohtaisista yksiköistä, hierarkkisista tasoista ja maantieteellisesti hajautuneista lohkoista.”*¹⁵

Molemmissa määritelmässä on omat hyvät puolensa, jotka pätevät nimenomaan ilmavoimien organisaatioihin. Gorpen määritelmässä tärkeä osa organisaation määritelmää on sen päämäärä. Päämäärän perusteella työtehtävät on jaettu jollakin tavalla, jonakin ajankohtana, organisaatio on siis dynaaminen, kuten ilmavoimien organisaatioista tullaan myöhemmin tässä luvussa toteamaan. Scheinin määritelmä puolestaan kuvaa osaltaan koko ilmavoimien ja Puolustusvoimien organisaatiota. Se ottaa kantaa organisaation eri osien jatkuvaan vuorovaikutukseen. Scheinin määritelmä tuo myös selkeästi esille organisaation sisällä olevat erilaiset ryhmät ja tehtäväkohtaiset yksiköt sekä niiden hajautuksen myös maantieteellisesti. On varmaa, että esimerkiksi ilma-aluksen luvaton tunkeutuminen Suomeen muodostaa ilmavoimiin kyseisen tilanteen vaatiman tehtäväkohtaisen organisaation. Myös ilmavoimien joukko-osastot ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa, vaikka ovatkin maantieteellisesti erillään.

Scheinin ja Gorpen määritelmät sekä lukuisat muut määritelmät ovat hyviä, mutta mikään niistä ei täysin sovi ilmavoimien tai torjuntakeskuksen organisaation määrittelyyn, koska ne muuttavat toimintaansa jatkuvasti. Määritelmistä on kuitenkin hyvä hakea tiettyjä määrääviä tekijöitä eri organisaatioihin, jotka auttavat niiden käsittelyä, jaottelua ja analysoimista. Tässä

¹⁴ Gorpe, Peter (1984) Organisaatio ja johtaminen, Espoo, s. 9.

¹⁵ Schein, Edgar (1987) Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Espoo, s. 24.

tutkimuksessa tärkeitä organisaatioon liittyviä käsitteitä ovat: organisaatiokulttuuri, byrokra-
tia, virallinen organisaatio ja epävirallinen organisaatio sekä useat niihin liittyvät alakäsitteet.

2.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuria on tutkittu paljon. Eri tutkijat ovat muodostaneet siitä erilaisia määri-
telmiä. Tässä tutkimuksessa en valitse mitään aikaisempaa määritelmää linjaamaan tutkimuk-
seni näkökulmaa, vaan pyrin hahmottelemaan organisaatiokulttuurin käsitteestä ominaisuuksia,
jotka sopivat tähän tutkimukseen. Organisaatiokulttuuri on osaltaan yksilöiden identiteetin
lähde. Se mahdollistaa yhteisiin päämääriin sitoutumisen ja ylläpitää sosiaalisen järjestelmän
tasapainoa. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten ihmisiä johdetaan ja työt jaetaan.¹⁶
Scheinin mukaan organisaation kulttuuri on myös suurin muutosta vastustava voima organi-
saatiossa.¹⁷ Lähtökohtana tälle tutkimukselle oli puolustushaarojen erilaiset organisaatiokult-
tuurit. On selvää että tehtävän ollessa erilainen syntyy eroja myös organisaation kokoon-
panoon ja toimintamalleihin.

Puolustushaarat toimivat osana Puolustusvoimien kokonaisuutta ja niiden organisaatiokulttuu-
reissa on luonnollisesti paljon yhteisiä piirteitä. Perinteisesti sotilasorganisaatiot noudattavat
Max Weberin byrokraattista mallia. Yleisesti sotilasorganisaatioihin liittyy linja-
esikuntaorganisaatiot, joissa korostuu muun muassa hierarkkisuus, jäykkä virkatie, autoritääri-
syys ja sulkeutuneisuus.¹⁸ Byrokratian käsitettä ja sen liittymistä ilmavoimien organisaatioihin
käsitellään myöhemmin tässä luvussa sekä seuraavassa luvussa käsiteltäessä torjuntakeskuk-
sen virallista organisaatiota.

Ilmavoimien, niin kuin muidenkin puolustushaarojen, organisaatiokulttuuri ei ole muotoutu-
nut nykyisen kaltaiseksi hetkessä, vaan se on muovautunut nykyiseen muottiinsa pikkuhiljaa.
Käynnissä olevan Puolustusvoimauudistuksen seurauksena voimme olettaa, että se tulee muo-
vautumaan myös jatkossa. Tähän on syynä muutoksessa olevat organisaatiot, niiden sisällä
työskentelevät henkilöstökokoonpanot sekä organisaatioiden muuttuvat tehtävät.

¹⁶ Juuti, Pauli (2010) Organisaatio ja organisaatiokäyttäytyminen, esitys Maanpuolustuskorkeakoululla

¹⁷ Schein (1987)

¹⁸ Juuti, Pauli (1992). Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki, s. 215

2.3 Ilmavoimien organisaatiokulttuuri

Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria on tutkittu muun muassa Hokkasen (2011) toimesta. Hokkasen (2011) tutkimusaineistosta nousi esiin selvästi kolme kokonaisuutta, joiden haasteltavat kokivat merkittävästi vaikuttavan puolustushaarojen organisaatiokulttuuriin.

1. Organisaation tehtävän luonteella tarkoitetaan puolustushaaralle käsketyin keskeisen tehtävän edellyttämän toiminnan vaikutusta koko puolustushaaran toiminnassa.
2. Organisaation koko miellettiin tekijäksi, jonka vaikutuksesta organisaatiolla on ominaisia piirteitä.
3. Organisaation historia, josta tunnistettiin tekijöitä, joiden koettiin edelleen vaikuttavan organisaatiossa ja siten muokkaavan sen toimintaa.

Tekijät liittyivät organisaation selviytymiseen ja ohjaavat käyttäytymistä muodostaen organisaation yhteisiä arvoja, jotka kognitiivisessa prosessissa muuttuvat itsestänselvyyksiksi ja lopulta perusolettamuksiksi.¹⁹

Tehtävän luonteen merkitys korostuu ilmavoimissa ja siellä etenkin lentäjissä. Vaikuttavina tekijöinä ovat jatkuva valmius ja nopeat vasteajat, jotka edellyttävät suoraa kanssakäymistä, jotta tempo pysyy riittävänä.²⁰ Ilmavoimien tehtävien nopea ja operatiivinen luonne antaa päivittäiselle toiminnalle tilanteiden vaatimat toimintatavat. Mahdolliset rajaloukkaukset eivät ilmoita itsestään päiviä tai tunteja aikaisemmin, vaan hälytysrajan ylittävä ilma-alue voi olla Suomessa parissa minuutissa.

Toinen tehtävän luonteesta muodostuva piirre ilmavoimien organisaatiossa on dynaamisuus. Ilmavoimien tehtävät edellyttävät korkean teknologian materiaalin käyttöä, mikä on edellyttänyt erittäin teknisen kaluston käyttöönottoa ja uusien suorituskykyjen hankintaa. Johtamisjärjestelmät ovat kehittyneitä ja meri- ja ilmatilannekuva on reaaliaikaista. Yhdessä nämä tekijät luovat mielikuvaa dynaamisesta organisaatiosta, jossa toimitaan huipputeknologian ja jatkuvan kehityksen parissa.²¹ Toiminnan dynaamisuus asettaa toimijoilleen vaatimuksia. Henkilöstön on jatkuvasti perehdyttävä uusien ohjelmistojen ja järjestelmien päivityksiin. Pelkääntään mukana pysyminen vaatii ponnisteluja. Tämä näkyy myös esimerkiksi reserviläisten nopeassa kertausrhythmissä.

¹⁹ Hokkanen (2011), s. 94.

²⁰ Hokkanen (2011), s. 94.

²¹ Hokkanen (2011), s. 95.

Organisaation koko voidaan nähdä rajoittavana tai vakauttavana tekijänä organisaation toiminnassa.²² Ilmavoimissa palvelee tällä hetkellä noin 2900 henkilöä.²³ Hokkanen toteaa tutkimuksessaan: ”*Ilmavoimien osalta tutkimusaineisto tukee tässä tapauksessa vain lentäjien henkilöstöryhmää, joten johtopäätökset on rajattu siihen.*” Johtopäätöksien voidaan osaltaan todeta pitävän paikkansa myös ilmavoimien pääjohtokeskuksissa ja niiden sisällä torjuntakeskuksissa. Tämä ilmenee Torjuntakeskuksen tehtävistä, joista suuri osa liittyy lentokoulutuksen tukemiseen ja päivittäiseen yhteistyöhön hävittäjälentolaivueiden kanssa (Katso torjuntakeskuksen tehtävät liitteessä 1). Voidaan olettaa, että yhteinen tehtävä muovaa organisaation kultuuria samankaltaiseksi myös muissa lentotoimintaan liittyvissä organisaatioissa.

Maavoimia on organisaation koon vuoksi järjestetty hierarkkisemmin kuin meri- ja ilmavoimien organisaatiot, jolloin sen toiminta muodostuu jäykäksi ja hallinnoltaan byrokraattiseksi. Piirteet korostuvat vertailtaessa maavoimia dynaamiseen ilmavoimien organisaatioon tai pieneen merivoimien organisaatioon.²⁴ Tätä tukee Koivumäen havainto siitä, että matalamman hierarkian organisaatioiden etuna on, että ne pystyvät reagoimaan nopeammin ympäristönsä muutoksiin kuin hierarkkiset tiukan byrokratian organisaatiot.²⁵ Havainnot ja toteamukset ilmavoimista matalan hierarkian organisaationa eivät kuitenkaan todista, että ilmavoimat olisi kauttaaltaan matalan hierarkian organisaatio, kuuluuhan se kuitenkin Puolustusvoimien kokonaisuuteen ja saa tehtävänsä tämän organisaation yläpäästä.

Historia, perinteet ja niiden kautta muodostuneet traditiot vaikuttavat myös organisaatiokulttuuriin. Hokkanen mukaan ilmavoimissa historiallisuutta edustaa motto ”*Qualitas Potentia Nostra, laadussa on voimamme.*” Se halutaan kokea ohjenuoraksi, jonka tulisi kuvata organisaation kaikki toimintoja, niin kalustoa, koulutusta kuin työntekoaakin.²⁶

Ilmavoimissa toiminnanvapaus ja itsenäisyys ovat luoneet kulttuurin, jossa ongelmat ratkaistaan käytännöllisellä tavalla. Toiminta perustuu organisaation henkilöstön muodostamiin käytäntöihin, jolloin ulkopuolista hallinnollista ohjausta vastustetaan.²⁷ Tällöin pyritään ratkaisemaan ongelmat toimiviksi todetuilla menetelmillä. Tehtäväkuvauksista ilmenee jokaiselle työntekijälle asetetut työtehtävät. Nopeasta urakierrosta huolimatta, ongelmat pyritään ratkai-

²² Hokkanen (2011), s. 96

²³ Ilmavoimien esikunta (2012) Ilmavoimien vuosiraportti 2011. CI1444. Tikkakoski

²⁴ Hokkanen (2011), s. 96.

²⁵ Koivumäki, Jaakko (2005) Uusi julkisjohtaminen ja työelämän muutokset 1990-luvulla. Hallinnon tutkimus 1.

²⁶ Hokkanen (2011), s. 99

²⁷ Hokkanen (2011), s. 103

semaan niiden henkilöiden avulla, jolta tiedetään vastauksen löytyvän riippumatta siitä kuuluuko asia hänen työtehtäviensä sisältöön.

Puolustusvoimat tuo hierarkkisena organisaationa omat piirteensä jokaisen puolustushaaran organisaatioihin. Käskyt ja ohjeistukset valmistellaan esikunnissa ja sieltä käsin ne ohjaavat eri organisaatioiden toimintaa. Rahoituksen ja muiden suurempien kysymysten kanssa painitaan hierarkkisesti esityksillä alhaalta ylöspäin ja päätökset tulevat vastaavasti ylhäältä alaspäin. Päätöksenteossa noudatetaan virkatietä, joka johtaa usein päätöksien hitauteen, joka monesti ymmärretään yhdeksi byrokraattisen organisaation tunnuspiirteistä.

Ilmavoimissa ei ole toiminnallisesti muodostuneita vahvoja hierarkkisia rakenteita, mikä lähentää organisaatiotasoja. Tahdonmuodostus perustuu yhteiseen näkemykseen, johon kaikilla asiaan liittyvillä osapuolilla on mahdollisuus vaikuttaa. Organisaation johdon kanssakäyminen eri organisaatiotasojen kanssa on läpi uran säilyvän lentotehtävän johdosta kiinteää. Lisäksi lentoturvallisuuden korostaminen ja taistelujohtamisen johtosuhteet luovat ilmapiirin, jossa kaikki toimivat yhteisen päämäärän puolesta. Tämä luo kulttuurin, jossa ihmisiin luotetaan ja heidän ammattitaitoaan arvostetaan, mikä näkyy koko organisaation toiminnan luonteessa.²⁸ Jatkuva tiivis yhteistyö ja vaihtuvat tehtävät luovat jatkuvasti uusia hetkellisiä johtosuhteita, joissa liika hierarkkisuus olisi vähintäänkin hidaste ja usein myös este yhteisissä suunnittelu-palaverissa. Edellä mainitut Hokkasen (2011) tulokset koskevat vain lentäjiä ja niiden yleistyminen ilmavoimiin kokonaisuudessa on kyseenalaista, koska suurin osa ilmavoimien henkilöstöstä on muita kuin lentäjiä, eikä heidän työnsä ole sidottu läpi uran kestävään lentotehtävään. torjuntakeskuksessa työtehtävät kuitenkin liittyvät lentotoimintaan ja sen tukemiseen, joten tulokset ovat käytettävissä tässä kontekstissa.

On kuitenkin selvää, että näinkin vapaaksi kutsutussa organisaatiosta löytyy myös viralliset esimies-alaisuudet. Näitä on noudatettava työaikasunnittelussa, harjoituskokoonpanoja suunnitellessa sekä tietenkin yksittäisen sotilaan motivaation kannalta tärkeissä vuosittaisissa kehityskeskusteluissa, joka määrää sotilaan henkilökohtaisen palkanosan. Jokaisen organisaation sisältä löytyy hallinnollinen organisaatio sekä muuttuvia organisaatioita päivittäisiin tehtäviin liittyen. Päivittäisissä tehtävissä auktoriteetin synnyttää ammattitaito ja hallinnollisesti tehtävät ja niiden tuoma vastuu on usein helppo rinnastaa sotilasarvoon ja virkanimikkeeseen. Organisaatioiden hallinnollisissa päällikkötehtävissä toimivat tavallisesti sotatieteiden maiste-

²⁸ Hokkanen (2011), s. 102

reita olevat kadettiupseerit, mutta käytännöllisemmissä tehtävissä ja suunnittelutehtävissä vetovastuussa voivat olla myös samassa organisaatiossa pidemmän aikaa palvelleet ali- ja opistoupseerit.

Yhdysvalloissa organisaatiokulttuurin tutkimuksella on pitkät juuret, niin siviilimaailmassa kuin asevoimissakin. Ilmavoimien organisaatiokulttuurin on todettu eroavan muiden puolustushaarojen kulttuureista. Yhdysvaltain Ilmavoimien upseeri William C. Thomas toteaa *Air and Space Power Journalin* artikkelissaan seuraavasti: *“Though it seems easy to simply put the Air Force into the category of “the military,” the reality is that the Air Force has a very different culture from its sister services. The nature of its history and the importance of technology over warfighting theory have created a culture in which well-defined, and often competing, subcultures have flourished.”*²⁹ Thomas korostaa organisaatiokulttuuria muokkaavista tekijöistä historiaa ja teknologiaa. Vastaavasti hän toteaa yhteisen tehtävän ymmärtämisen olevan tärkeää toimivan organisaatiokulttuurin saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi nyt ja tulevaisuudessa.

²⁹ William C. Thomas (2004) *The Cultural Identity of the United States Air Force*.

3 TORJUNTAKESKUKSEN ORGANISAATIO

Virallinen organisaatio on tietoisesti määritelty toimien järjestelmä, jossa jokaisella on tietty määrä delegoituja tehtäviä, vastuuta ja valtaa. Sen rinnalta löytyy aina myös epävirallinen organisaatio. Se luo puitteet, joissa ihmiset työskentelevät inhimillisinä olentoina tarpeineen, tunteineen ja asenteineen. Epävirallisessa organisaatiossa toiminta ei välttämättä noudata virallisen organisaation ohjeita ja sääntöjä, vaan siellä vallitsee oma kulttuurinsa.³⁰ Organisaatiokaavion ja todellisuuden välillä saattaa olla merkittäviä eroja. Virallisen organisaatiokaavioon sijaan organisaatio toimii usein myös oman, epävirallisen kaavionsa mukaan, ja organisaation jäsenillä on virallisen toimenkuvansa ohella myös epävirallisia rooleja tai tehtäviä.³¹

3.1 Virallinen organisaatio ja sen ominaisuuksia

Puolustusvoimista puhuttaessa tärkein sen toimintaa ohjaava tekijä on laki. Sen mukaan Puolustusvoimien tehtävät ovat: Suomen sotilaallinen puolustaminen, muiden viranomaisten tukeminen ja osallistuminen kansainväliseen sotilaalliseen kriisinhallintaan.³² Organisaation tehtävä yhtenä organisaatiokulttuuria muokkaavista tekijöistä antaa perustan eri organisaatioiden toiminnalle ja vaatimuksille. Puolustusvoimilla on tehtävät, jotka se jakaa eri puolustushaarojen kesken ja puolustushaarat sisällään eri organisaatioiden kesken. Pääjohtokeskuksen torjuntakeskus on yksi näitä tehtäviä suorittavista organisaatioista.

Lapin Lennoston työjärjestys määrittelee torjuntakeskuksesta seuraavasti: ”Torjuntakeskus on pääjohtokeskuksen päällikön alainen perusyksikkö, joka toteuttaa lakisääteiset alueellisen koskemattomuuden turvaamistehtävät, ilmapuolustuksen tulenkäytön johtamisen sekä niihin liittyvät operatiiviset suunnittelu-, koulutus - ja kehittämistehtävät.”³³ Torjuntakeskuksen tehtävät on lueteltu tarkemmin liitteessä 1.

Torjuntakeskuksen organisaatio on perusyksikkö, jota johtavat torjuntakeskuksen päällikkö- ja varapäällikkö. Heidän alapuolellaan toimivat 1. ja 2. torjuntajaoksenjohtajat, joilla on jaoksissaan taistelunjohtajia. 1. ja 2. torjuntajaoksen eroina 1. jaokseen on sijoitettu kokeneempia, pidemmälle koulutettuja taistelunjohtajia ja 2. jaoksen henkilöstöllä on koulutus

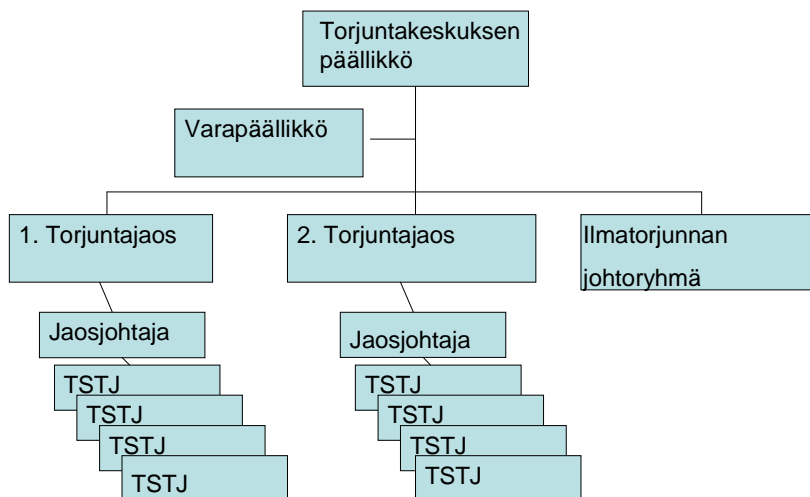
³⁰ Lindgren, Göran (2008) Johtaminen ja johtajuus, Espoo s. 98

³¹ Huuhka, Maisa (2010) Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen, Helsinki. s. 106

³² Laki puolustusvoimista 11.5.2007/551, 2 §

³³ Lapin Lennoston Esikunta (2011) HH964, Rovaniemi

vielä kesken.³⁴ Lisäksi torjuntakeskuksessa on Ilmatorjunnan johtoryhmä, mutta sen toimintaa ei käsitellä tässä tutkimuksessa. torjuntakeskus perusyksikkönä on ainutlaatuinen, mutta siitä löytyy myös yhtäläisyyksiä muihin perusyksiköihin verrattuna. Päällikön- ja varapäällikön tehtävä on huolehtia alaiensa työaikasuunnittelusta ja pitää kokonaisuus hallinnollisesti koossa. Erilaisiin projekteihin heillä on apunaan jaosjohtajat, jotka taas jalkauttavat tehtäviä alaspäin tavallisen taistelunjohtajan tasolle.



Kuva 3. Torjuntakeskuksen organisaatiokaavio.³⁵

Edellisen kaltaisissa tilanteissa torjuntakeskus toimii byrokraattisen organisaation kaltaisesti, missä käskyt tulevat organisaation virallisilta johtajilta portaittain alaspäin ja vastaavasti alais-ten pyynnöt menevät toiseen suuntaan. Pyyntö ja käskyt etenevät hierarkiatasojen kautta. Mikäli torjuntakeskuksen päällikön toimivalta ei riitä asioiden ratkaisemiseen, hän välittää esitykset omalle esimiehelleen ja hän vastaavasti eteenpäin aina puolustusvoimien ylimpään johtoon saakka. Tällaisissa asioissa organisaation noudattama virkatie tekee asioiden hoidosta hidasta, mikä usein mielletään yhdeksi byrokraattisen organisaation tunnuspiirteistä.

³⁴ Lapin Lennoston Esikunta (2011)

³⁵ Lapin Lennoston Esikunta (2011)

Sanalla ”byrokratia” on jokapäiväinen merkitys, joka tarkoittaa lähes samaa kuin holhousvalta. Se koskee silloin organisaatiota, joka on lähes saavuttamaton ja johon ei voida vaikuttaa, joka on hidas, jäykkä ja kaavamainen. Sanaa käytetään usein julkisista organisaatioista (”valtiollinen byrokratia”) tai hyvin suurista – ja silloin myös yksityisesti omistetuista – yrityksistä.³⁶

Hokkasen (2011) saamat tulokset esittävät myös päinvastaisia näkemyksiä ilmavoimien organisaatiokulttuurista. Ilmavoimien organisaatioissa ongelmat pyrittiin ratkaisemaan käytännön läheisesti ja hallinnollista ohjausta vältettiin. Totuus on jossain puolella välissä. Seuraavassa muutamia Martin Albrow'n (1972) esittämiä byrokratian käsitteen lisätulkintoja, joiden väliltä valita: *Valtion hallinto. Yhdistetty käsite vakinaisille virkamiehille, ”valtiovalta”. Hallinnollisia tehtäviä suorittavat virkamiehet tai toimihenkilöt (riippumatta siitä, ovatko he yksityisen tai valtion palveluksessa).*³⁷

Abrahamsson (1975) valitsi ”byrokratian” määritelmän, joka kiinnitti huomion siihen organisaatiokokonaisuuden ominaisuuteen, että organisaatio voi jakautua hallintoon ja toimeksipanevaan osaan. Hallinnon väitetään joskus etäännyvän toimeksiantajiensa intresseistä. Byrokratia on siten Abrahamssonin mielestä organisaatiokokonaisuuden ominaisuus, jonka määrää hallinnollisten järjestelmien toiminnan luonne.³⁸

torjuntakeskuksen toimintaa ohjaavat useat asiakirjat. Pääjohtokeskuksen työjärjestys ilmaisee torjuntakeskuksen tehtävät sekä organisaatiokaavion. Työjärjestyksessä oleva torjuntakeskuksen organisaatiokaavio on hyvä esimerkki organisaation virallisesta puolesta. Virallinen organisaatio määrittää esimies-alaisuudet ja lopullisen nockimisjärjestyksen, mikäli tarvetta tällaiselle toiminnalle tulee. Kuvassa 4. on esitetty pelkistetyksi, miten torjuntakeskuksen johtosuhteet menevät. Käskyt menevät ylhäältä alaspäin ja päinvastoin pyynnöt etenevät alhaalta ylöspäin. Näin menevät myös organisatorisen johtamisen johtosuhteet. Samassa kuvassa on esitetty oletukseni, miten torjuntakeskuksen päivittäisiä käytännön työtehtäviä johdetaan, mikäli TSTJ-SOM-ohjeistusta Fighter Allocatorin (FA:n) toiminnasta noudatetaan. TSTJ-SOM:n mukaan FA:n tehtäviä ovat tiivistetysti:

1. Toimii päivittäisen taistelunjohtopalveluksen johtajana.
2. Jakaa päivittäiset taistelunjohtotehtävät

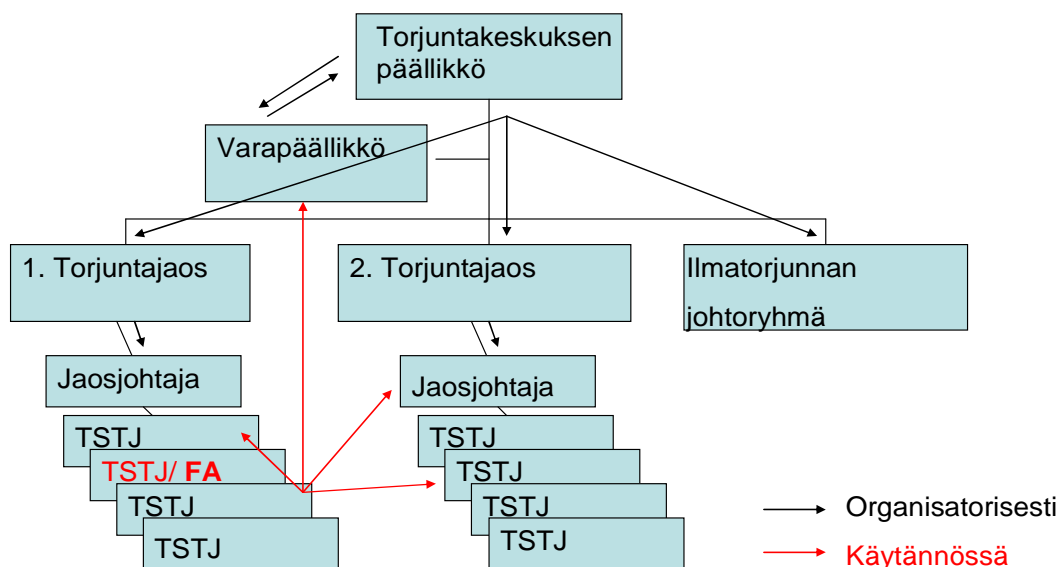
³⁶ Sjöstrand, Sven-Erik (1978) Organisaatioteori. Espoo 1981.

³⁷ Albrow, Martin (1972) Byråkrati. Tukholma

³⁸ Abrahamsson, Bengt (1975) Organisationsteori. Tukholma

3. Määrittää debrief-formaatin (tehtävän läpikäynti)
4. Sopii viikoittain taistelunjohtoresurssien käytöstä muiden pääjohtokeskusten kanssa ja päivittäin oman hävittäjälentolaivueen kanssa
5. Määrittää opettajaresurssien käytön
6. Seuraa, valvoo ja antaa palautetta taistelunjohtosuorituksista johtajille.

FA on ohjeistuksen mukaan selkeä käytännön johtaja torjuntakeskuksessa. Mikäli FA on torjuntakeskuksen päällikkö tai varapäällikkö voidaan todeta, että torjuntakeskuksen hallinnollista johtamista sekä käytännön johtamista toteuttavat samat henkilöt. FA:n tulee olla paikalla taistelukeskuksessa (TAKE:ssa) päivittäisessä taistelunjohtamisessa taistelunjohtajien läheisyydessä ja oltava välittömästi tavoitettavissa myös viestivälillä. FA:n tulee seurata taistelunjohtotoimintaa ja antaa omat huomionsa taistelunjohtosuorituksista johtajille.³⁹ FA on ohjeistuksen mukaan sidottu vahvasti valvojan rooliin. On oletettavaa, että tämän tehtävän suorittamiseksi FA:na toimiva henkilö ei voi samaan aikaan suorittaa muita tehtäviä. FA:n tehtävät on lueteltu liitteessä 2.



Kuva 4. Torjuntakeskuksen johtaminen organisatorisesti ja käytännössä asiakirjojen mukaan.⁴⁰

³⁹ Ilmavoimien Esikunta (2011) JH1012. TSTJ-SOM

⁴⁰ Lapin Lennoston Esikunta (2011) Sovellettu

3.2 Epävirallinen organisaatio

Harisen (2011) mukaan sotilasorganisaatioissa, niin kuin muissakin organisaatioissa, on todettu olevan kaksi puolta, virallinen organisaatio ja epävirallinen organisaatio. Sotilasorganisaatiossa virallista puolta edustavat muun muassa organisaatiokaavio, virallisesti nimetyt päälliköt, käyttäytymistä koskevat ohjesäännöt, sotilaskuri, sotilaskurinpitomenettely, sotilaille annettu koulutus ja sen tuomat toimivaltuudet sekä vastuut. Mikäli sotilasorganisaatio toimisi edes pääosin virallisen organisaatorakenteen edellyttämällä tavalla, kysymys olisi ns. byrokraattisesta organisaatiosta.⁴¹ Todellisuudessa sotilasorganisaatio ei kuitenkaan toimi ohjekirjan mukaisesti syiden etsiminen kuuluu sotilassosiologian tutkimusalueeseen. Käytännön toiminnassa sotilasorganisaation toiminta toteutuu virallisen ja epävirallisen ”puolen” monimutkaisena vuorovaikutusprosessina. Sotilasorganisaation epävirallista puolta edustavat muun muassa:

- epäviralliset pienryhmät ja niiden kiinteys
- epäviralliset normit
- epäviralliset johtajat⁴²

Epävirallisen ja virallisen organisaation välillä on yhteys. Se, miten epävirallisia organisaatioita syntyy virallisen sisään tai rinnalle, johtuu muun muassa merkittävimmin organisaatiokulttuuriin vaikuttavista tekijöistä. Näitä olivat Hokkasen (2011) mukaan organisaation: tehtävä, koko ja perinne eli traditio.

Suurimpana vaikuttajana epävirallisten organisaatioiden tai toimintatapojen syntyyn pidän organisaation tehtävää. Johtamisen näkökulmasta toimintaympäristöön liittyy joku tarve, ja sen määrittämisen tavoitteen saavuttaminen.⁴³ Mikäli organisaatio ei annetulla mallilla suoriudu annetuista tehtävistä, muokkaa se itseään. Löytäessään toimivan tavan se alkaa helposti käyttää sitä, eli hyväksyy epävirallisesti yleisesti hyväksytyksi toimintatavaksi. Hyvää tai huonoa seuraa siitä, missä määrin virallinen organisaatio, ja johtaja sen edustajana, tunnistaa ja tunnustaa myös epävirallisen organisaation olemassaolon ja miten hän siihen reagoi. Hyvin toimivan johtajuuden luonteeseen kuuluu epävirallisen organisaation tunnistaminen, tunnustaminen ja sen hyväksikäyttö johtamisessa.⁴⁴

⁴¹ Harinen (2011), s. 17.

⁴² Harinen (2011), s. 18.

⁴³ Kiuru, Jukka (2009) Johdatus johtamiseen. Helsinki, s. 17

⁴⁴ Lindgren (2008), s. 12

Puolustusvoimissa eri organisaatioiden saamien tehtävien kirjo on laaja. torjuntakeskuksella on omansa tässä kokonaisuudessa (Katso torjuntakeskuksen tehtävät Liite 1.). Tehtävät pakottavat organisaation muodostamaan hetkellisiä tehtäväkohtaisia organisaatioita, jotta annetuista tehtävistä suoriuduttaisiin. Tällainen toiminta edellyttää organisaatiolta joustavuutta. Jatkuvasti muuttuvat tehtävät ja hetkelliset johtosuhteet edellyttävät myös hierarkiatasojen lähentymistä. Esimerkkinä lyhykestoisesta tehtäväorganisaatiosta on päivittäiseen taistelunjohtoon lentokierrokseen koottu henkilöstö, jonka sotilasarvot voivat vaihdella kersantista majuriin.

Miten epävirallisia organisaatioita, toimintatapoja ja epävirallista johtajuutta syntyy? Muona (2008) toteaa tutkimustuloksissaan vanhempien kouluttajien johtavan nuorempia. Perusteena tälle oli iän mukanaan tuoma ammattitaito ja auktoriteetti. Päälliköiden ja varapäälliköiden mielestä yksiköissä esiintyy epävirallista johtajuutta. He pitävät epävirallista johtajuutta hyvänä asiana, kun se liittyy nuorempien kouluttajien ohjaamiseen ja opastamiseen.⁴⁵ Uskon saman toteutuvan myös 5. Pääjohtokeskuksen Torjuntakeskuksessa. Organisaation traditio siirtyy vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille. Samalla siirtyy myös ammattitaitoa ja mahdollisesti myös ei-toivotut tavat.

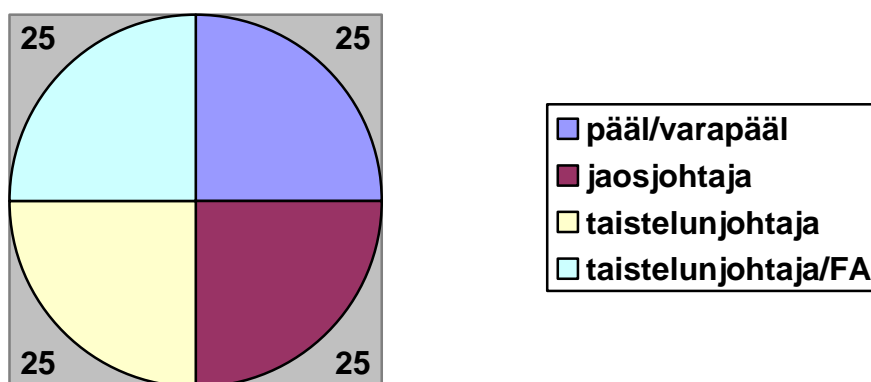
Edellä on todettu erilaisia seikkoja virallisesta ja epävirallisesta organisaatiosta. Teorian ja toimintaa ohjaavien ohjesääntöjen perusteella on muodostettu käsitys siitä, kuka torjuntakeskusta johtaa organisatorisesti ja kuka käytännössä. Hallinnollisina johtajina toimivat päälliköt ja jasjohtajat ja käytännön johtajana FA:n tehtävässä toimiva henkilö.

⁴⁵ Muona (2008). Teoksessa Valtanen, Mikko (2008) Johtamisen Sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä. Helsinki, s. 177.

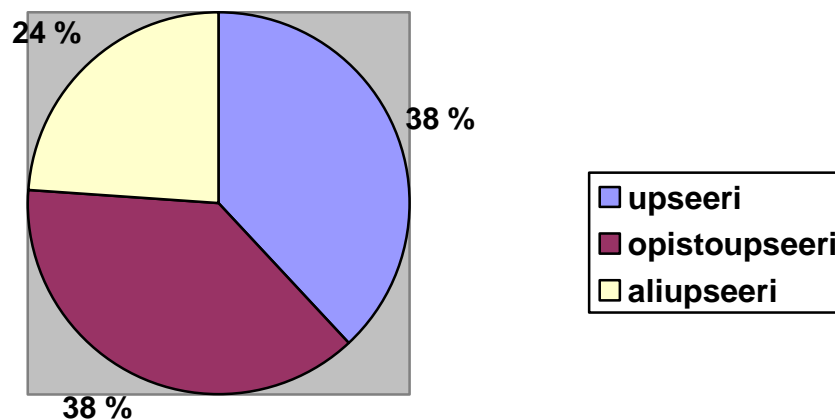
4 EMPIIRISET NÄKÖKULMAT

Torjuntakeskuksen päivittäistä toimintaa tarkasteltiin sosiometrisen mittauksen ja kirjallisten haastattelujen avulla. Tarkoituksena oli selvittää, kuka tai ketkä johtavat torjuntakeskusta hallinnollisesti ja käytännön johtamisen näkökulmasta. Tarkoituksena oli myös selvittää, minkälaisia epävirallisia organisaatioita ja toimintatapoja torjuntakeskuksessa on sekä syitä näiden syntymiselle. Sosiometrisen mittauksen ja kirjallisen haastattelun kysymyssarjat löytyvät liitteestä 3. ja täydentävät haastattelut löytyvät liitteestä 4. Tarkentaviin haastatteluihin johtaneiden vastausten loppuun on lisätty *- merkki.

Sosiometrinen mittaus toteutettiin kirjallisena kyselynä Lapin Lennoston 5. Pääjohtokeskuksen torjuntakeskuksessa. Haastattelussa itsessään oli ohjeet sen täyttämiseen sekä kuvaus siihen liittyvästä tutkimuksesta. Tämän kyselyn sosiometrinen mittaus tarkastelee yksipuolisesti erilaisten tehtävien jakamista. Sosiometrinen mittaus sekä kirjallinen haastattelu saatiin toteutettua n. 89 %:lle haastateltavista (pl. ilmatorjunnan johtoryhmä). Mukana oli henkilöitä eri tehtävistä (päälliköt, jaosjohtajat, taistelunjohtajat ja FA:t) sekä henkilöstö ryhmistä (kadettiupseerit, opistoupseerit ja aliupseerit).



Kuva 5. Haastatellut tehtävittäin



Kuva 6. Haastatellut ammattiryhmittäin

4.1 Torjuntakeskuksen johtaminen organisatorisesti ja käytännössä

Sosiometrisen mittauksen tulokset vastaavat kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, joita olivat: (1) Kuka johtaa torjuntakeskusta organisatorisesti ja kuka käytännössä? (2) Ketkä jakavat torjuntakeskuksen työtehtävät päivittäisessä toiminnassa? Sosiometrisestä mittauksen tulokset on laitettu määrälliseen muotoon seuraavalla tavalla: Kussakin kysymyksessä oli useita vaihtoehtoja. Mikäli kysymyksessä haastateltavat olivat vastanneet useampaan kuin yhteen vaihtoehtoon, jaettiin 100 % vastausten kokonaismäärällä. Esimerkiksi kysymykseen vastasi 10 henkilöä ja heidän valintojensa yhteismäärä oli 15. Valinnat jakautuivat a,b,c- ja d-vaihtoehdoille 4,4,4,3. Tällöin yhden valinnan painoarvoksi tulee $100/15 = 6,66 \%$. Tällöin esimerkiksi a-vaihtoehto saa $4 * 6,66 \%$ valinnoista, jolloin tulokseksi tulee 26,66 %, joka pyöristetään seuraavaan kokonaislukuun. Alla olevan sosiomatriisin vasen sarake ilmaisee tehtävän antajan ja ylimmäinen rivi ilmaisee millaisia tehtäviä, kukin toimija antaa. Risteyskohdissa ilmenee keneltä työntekijät saavat erilaisia työtehtäviä. Esimerkiksi taistelunjohtotehtävät tulevat kaikki FA:lta, joten FA:n ja taistelunjohtotehtävien risteyskohtaan on merkitty 100%.

Taulukko 1

Sosiometriisi: Työtehtävien antajat torjuntakeskuksessa

Toimija:	Hallinnolliset tehtävät	Taistelunjohto tehtävät	Päivittäiset tehtävät	Muut tehtävät
Päällik- kö/varapäällikkö	50 %	-	50 %	38 %
Jaosjohtajat	17 %	-	10 %	12 %
FA	-	100 %	20 %	-
Joku muu	33 %	-	20 %	50 %

Sosiometrisen mittauksen tulosten mukaan torjuntakeskuksen henkilöstö saa huomattavan määrän muitakin tehtäviä, kuin hallinnollisia tai käytännön tehtäviä. Osa tehtävistä saatiin torjuntakeskuksen tai oman joukko-osaston henkilöstöltä ja osa muista ilmavoimien joukko-osastoista. Torjuntakeskuksen päälliköiltä ja jaosjohtajilta saaduiksi muiksi tehtäviksi mainittiin seuraavanlaisia:

”Ajotehtävät, paraatit, erilaiset ”nakit” joihin pyydetään nimeämään ”joku” TOKE:sta.”
– Haastateltu kadettiupseeri

” Työtehtävät koostuvat harjoituksiin liittyvistä työtehtävistä, joihin osallistumisesta päättää päällikkö. Päivystyksestä, jonka jakamisesta vastaa jaosjohtaja. Virkaurakursseihin liittyvistä tehtävistä joihin osallistumisesta päättää jaosjohtaja/päällikkö.” – Haastateltu aliupseeri

”Lennonvarmennusvastaava” – Haastateltu aliupseeri

Torjuntakeskuksen ulkopuolelta tulevia tehtäviä olivat:

” ILMASK – virkaurakurssi – raporteja eri aiheista.” – Haastateltu opistoupseeri

” Lentotehtävät – Lentopalveluksenjohtajalta (Hävittäjälentolaivue).” *” Kehittämis- ja suunnittelutehtävät – Ilmataistelukeskus/ Ilmavoimien esikunta.”* *” Erilaisia käskyjä Lapin Lennoston esikunnasta ja erilaisia pyyntöjä laivueesta.”* – Haastateltu kadettiupseeri

Edellä mainitut torjuntakeskuksen ulkopuolelta tulevat työtehtävät olivat loogisia ja eivät yllättäneet. Hokkanen (2011) totesi ilmavoimien ratkaisevan ongelmat käytännönläheisellä toimivaksi havaitulla menetelmällä.⁴⁶ Seuraava lausuma tukee tätä:

” Ilmavoimien nykykulttuurin mukaan tehtävät voivat tulla mistä tahansa. Esim. Kauhavalaiset kysyvät suoraan henkilöltä tuletko PROJOKsi harjoitukseen. Toimintatapa ohittaa kaikki virkatiet, mutta on yleisesti käytössä.” – Haastateltu opistoupseeri

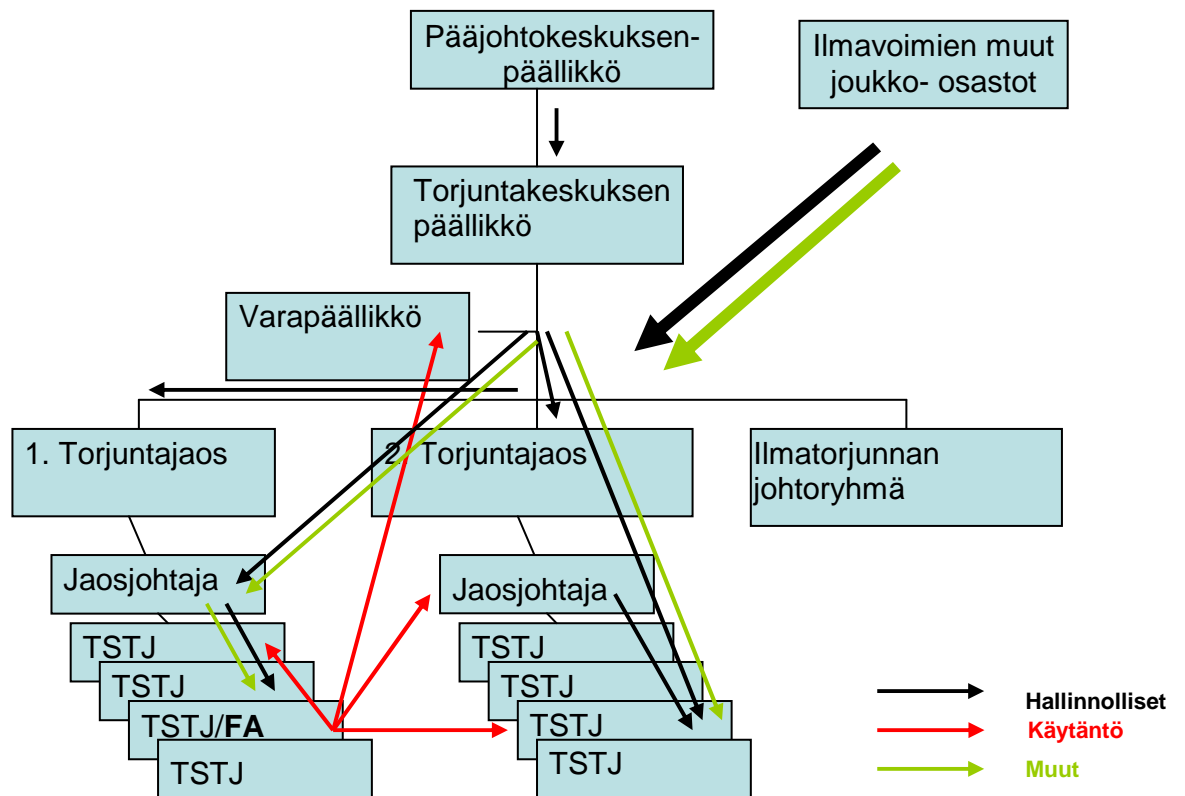
Yksi torjuntakeskuksen tehtävistä on kehittää torjuntakeskus- ja taistelunjohtotoimintaa sekä niiden koulutusta.⁴⁷ Tutkimus- ja kehitystehtävät ovat haastattelun mukaan aloitelähtöisiä. Haastatteluista ilmeni, että joissain tapauksissa annetaan asian olla. Johtopäätökseni on, että asiaan reagoimisen ”kynnys” johtuu byrokratiasta. Mikäli kyseessä on kohtalaisen merkityksellön asia, ei jakseta viedä raskasta prosessia organisaation läpi uuden ohjeistuksen luomiseksi. Alla on haastatteluista ilmennyt esimerkki kehitystehtävien prosessista:

”Tuodaan havaittu puute esille. Joskus perustetaan työryhmä tekemään tai täydentämään puuttuva ohjeistus. Mikäli havaitaan, että olemassa olevaa ohjeistusta rikotaan jatkuvasti, tuodaan sekin esille. Tässäkin tapauksessa ohjeistusta pyritään muuttamaan, mikäli siihen on tarvetta tai asian annetaan olla?” – Haastateltu aliupseeri

Kuvassa 7. on sovellettuna torjuntakeskuksen organisaatiokaavio. Kuvasta ilmenee, että torjuntakeskuksen henkilöstön johtamiseen osallistuu torjuntakeskuksen päälliköiden ja jaosjohtajien lisäksi muitakin tahoja. Pääjohtokeskuksen päällikkö määrää tehtäviä etenkin torjuntakeskuksen päälliköille ja jaosjohtajille. Tämän lisäksi erilaisia tehtäviä tulee muista ilmavoimien joukko-osastoista. Päivittäisen taistelunjohtopalveluksen johtajana toimii ohjeistuksen mukaan kulloinkin FA:n tehtävässä toimiva henkilö.

⁴⁶ Hokkanen (2011), s. 103

⁴⁷ Lapin Lennoston Esikunta (2011)

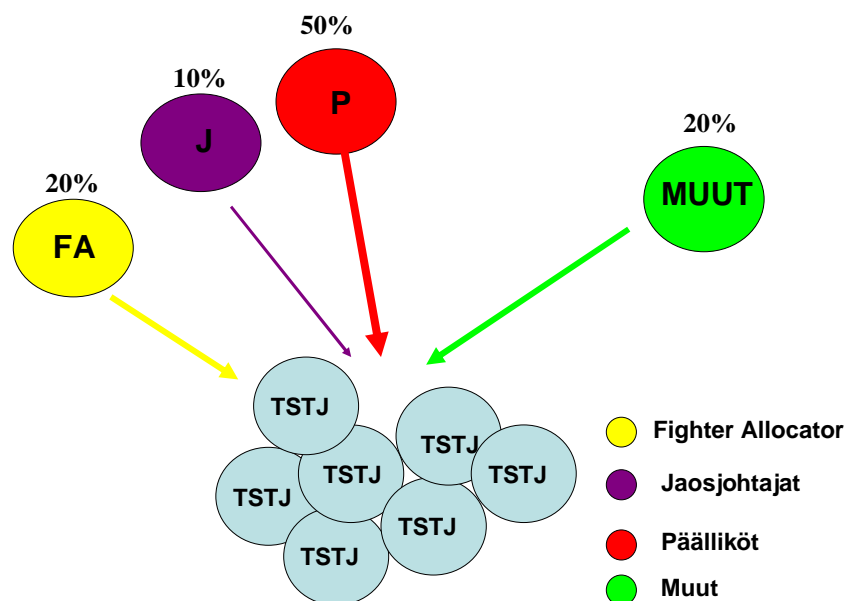


Kuva 7. Torjuntakeskuksen johtaminen organisatorisesti ja käytännössä⁴⁸

4.2 Torjuntakeskuksen päivittäiset työtehtävät

Kuvassa 8. esitetään torjuntakeskuksen henkilöstön päivittäisten työtehtävien antajat. Kuvasta selviää keskiarvona kuinka paljon henkilöstö saa erilaisia työtehtäviä kultakin taholta. Esimerkiksi kaikki taistelunjohtoiset ”käytännön” tehtävät tulevat FA:lta, mutta kokonaisuudessaan henkilöstön päivittäisistä tehtävistä 20% tulee FA:lta. Toisin sanoen keskimäärin 20% torjuntakeskuksen henkilöstön työtehtävistä on taistelunjohtotehtäviä.

⁴⁸ Lapin Lennoston Esikunta (2011) Sovellettu



Kuva 8. Torjuntakeskuksen henkilöstön päivittäisten työtehtävien antajat.

4.3 Torjuntakeskuksen epäviralliset organisaatiot ja toimintamenetelmät

Kirjallinen haastattelu toteutettiin sosiometrisen mittauksen yhteydessä. Kirjallisen haastattelun tarkoituksena oli saada tietoa torjuntakeskuksen epävirallisista organisaatioista ja toimintatavoista. Lisäksi tarkoitus oli saada tietoa siitä, miten nykyisiin toimintamalleihin on päädytty. Luvun 2. ja 3. teoreettisia pohdintoja organisaatiokulttuurista ja siihen vaikuttavista tekijöistä, verrataan torjuntakeskuksen empiirisiin näkökulmiin. Kirjallisella haastattelulla haettiin vastauksia kahteen viimeiseen tutkimuskysymykseen: (3) Minkälaisia epävirallisia organisaatioita torjuntakeskuksessa on? (4) Mitkä seikat ovat vaikuttaneet epävirallisten organisaatioiden ja toimintamenetelmien syntyyn?

Haastattelusta ei ilmennyt että epävirallisia organisaatioita ja toimintatapoja syntyy torjuntakeskuksen sisälle sosiaalisen verkostoitumisen kautta. Joukko-osastojen välillä havaittiin kuitenkin olevan epävirallisia organisaatioita, jotka perustuivat kokemuksen tuomille suhteille ja toimiviksi todetuille toimintatavoille. Epävirallisten organisaatioiden syntymisen suurimmat syyt olivat ammattitaito ja virkaikä. Kaikki ammattiryhmän valinneet henkilöt edustivat opistouseereita.

Suurin syy epävirallisille toimintamenetelmille oli haastateltavien mukaan ohjesääntöjen puutteellisuus ja tulkinnanvaraisuus. Henkilöstö toimi ohjeistuksen vastaisesti myös seuraavista syistä: ”Näin on tehty ennenkin.” tai ”Esimieheni on käskenyt minua toimimaan kyseisellä tavalla.” Muita epävirallisten toimintamenetelmien käyttöön johtaneita tekijöitä olivat:

”Käytäntö muokkaa toimivat toimintatavat, riippumatta siitä miten on ohjeistettu.”

– Haastateltu opistoupseeri

”Työntekijät eivät osaa ohjeistusta riittävän tarkasti, eikä työnantaja edes velvoita tätä. vs. open book-kokeet.” – Haastateltu aliupseeri

7 % haastateltavista väitti, että ei toimi koskaan ohjeistuksen vastaisesti ja että torjuntakeskuksessa ei ole epävirallisia organisaatioita tai toimintamenetelmiä. Muista erkaneva vastaus johtuu luultavasti väärin ymmärretystä kysymyksestä, joten siitä ei tehdä tässä tutkimuksessa pidemmälle vietyjä johtopäätöksiä. Epävirallisia toimintamenetelmiä ei juurikaan todettu olevan, kun niitä kysyttiin suoraan. Vastaavasti kysyttäessä syitä vallitsevan ohjeistuksen vastaisesti toimimiselle, löytyi syitä huomattavasti enemmän. Epävirallisten organisaatioiden ja toimintamenetelmien syntyyn vaikuttaneet tekijät on esitetty kuvassa 9.

EPÄVIRALLISET ORGANISAATIOT

- Ammattitaito
- Kokemus
- Virkaikä
- Ammattiryhmä (opistoupseerit)
- Kokemuksen luomat suhteet

EPÄVIRALLISET TOIMINTAMENETELMÄT

- Ohjeistamattomat toiminta-alueet
- Esimies on käskenyt
- Näin on tehty ennenkin
- Minulle on opetettu näin
- Käytäntö muokkaa toimintatavat
- Ohjeistuksen puutteellinen osaaminen

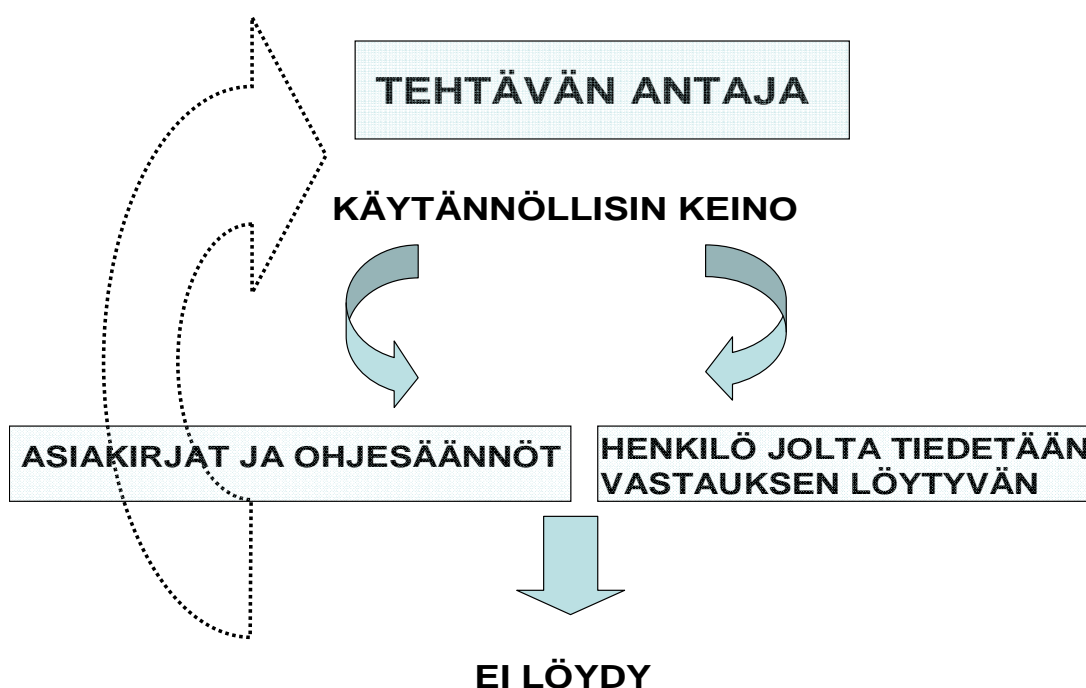
Kuva 9. Epävirallisten organisaatioiden ja toimintamenetelmien syntyyn vaikuttaneet tekijät.

Haastattelussa kysyttiin hoitaako torjuntakeskuksen henkilöstö ensisijaisesti työtehtäviään tut-
tujen toimijoiden kanssa, ennen kuin tukeutuu muihin. Suurin osa vastauksista totesi eri sa-
noin: Eivät hoida tai että tuttavuudella ei ole merkitystä. Osa haastateltavista totesi muuta:

”Kyllä, helpottaa työskentelyä.” – Haastateltu opistoupseeri

”Pienessä työympäristössä kaikki ovat tuttuja.” – Haastateltu kadettiupseeri

Haastattelujen perusteella, kukaan ei lähtenyt hakemaan tietoa niin sanotulta ”hyvältä jätkäl-
tä”, vaan suunnittelutehtävään tarvittavaa tietoa lähdettiin hakemaan alla olevan kuvan 10.
mukaisesti. Tietoa pyrittiin hakemaan käytännöllisimmällä keinolla. Mikäli tietoa ei löydetä,
kysytään tehtävän antajalta.



Kuva 10. Tiedon hakeminen käsketyssä suunnittelutehtävässä.

Seuraava kysymys kartoitti normaalista poikkeavassa häiriötilanteessa toimimista sekä pää-
töksentekoa. Vastaukset olivat vapaasti muotoiltuja ja näin ollen myös tulkinnanvaraisia:

”FA päättää häiriöilmoituksen kirjoittamisesta. Ilmoituksen lausuvat FA, PääJoke päällikkö sekä lentoturvaupseeri.” – Haastateltu aliupseeri

”Päällikkö tai sijainen linjaa.” – Haastateltu aliupseeri

”Päivittäisessä kierroksessa esim. positio kaatuu → Päätöksen tekee taistelunjohtaja. Nopeasti position käynnistys, jos varapositiota ei ole valmisteltu.” – Haastateltu opistoupseeri

”Keskustellaan (jaosjohtajat – päälliköt). Keskustelun pohjalta löytyy/ tehdään kompromissi. Hammer on päälliköllä.” – Haastateltu opistoupseeri

*”Kysytään vanhemmilta työntekijöiltä, kuinka tämä tulisi hoitaa.”
– Haastateltu opistoupseeri*

” Ongelman ratkaisee henkilö, jonka toimivaltuuksiin tai tehtäviin asia kuuluu. Tarvittaessa asiaan hankitaan hyväksyntä esimiehiltä.” – Haastateltu kadettiupseeri

”Päätöksen tekee se toimija, joka on häiriötilanteessa oman ammattitaitonsa mukaan, tarvittaessa voi turvautua esimieheen tai muihin toimijoihin.” – Haastateltu kadettiupseeri

” Ongelmaa/ häiriötilannetta ei ole ennen ollut → Esitetään asia päällikölle, joka tekee päätöksen, miten jatketaan.” – Haastateltu kadettiupseeri

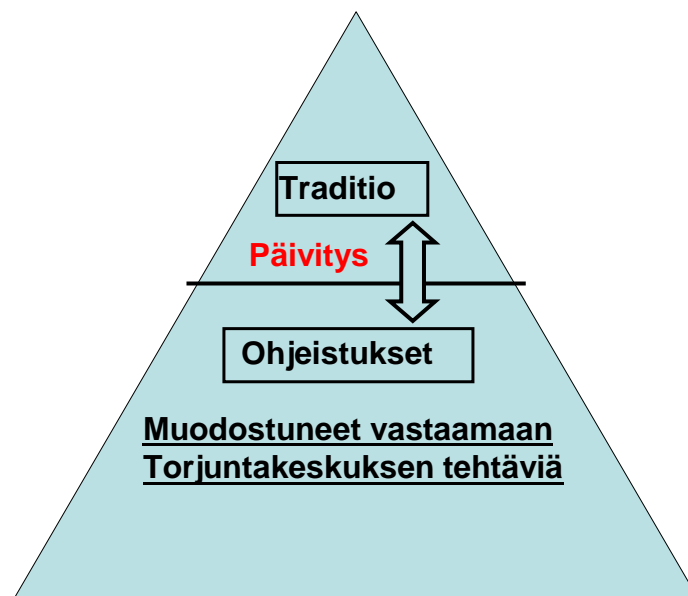
Vastaukset voi mielestäni jakaa kahteen kategoriaan. Häiriötilanteessa nojataan esimiehiin (päälliköt, jaosjohtajat, FA) ja he päättävät ja kertovat, miten asiassa tulisi edetä. Toisen kategorian vastauksissa päätöksen tekee tilanteessa toimiva henkilö ammattitaitonsa mukaan. Mikäli kyseessä oli joku ”uusi” häiriötilanne, esitettiin asia päällikölle ja hän tekee päätöksen, miten jatketaan. Vastaukset olivat luonteeltaan hyvin erilaisia, osa heijasti häiriötilanteen nopeaa luonnetta ja osa taas ei, niin akuuttia tilannetta, jolloin on aikaa tukeutua esimiehiin tai kysyä vanhemmilta työntekijöiltä. Kysymys olisi voitu rajata tarkemmin koskemaan jotain tiettyä poikkeuksellista häiriötilannetta, jolloin vastausten kategorisointi olisi helpottunut ja myös vastauksista tehtävät johtopäätökset olisivat luotettavampia.

Viimeisen kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa syitä nykyisten toimintamenetelmien käyttöön. 60 % valinnoista kertoi toimintatapojen muodostuneen vastaamaan torjuntakeskuksen tehtäviä. 20 % valitsi: ”Näin on toimittu ennenkin”. Loput vastasivat jotain muuta:

”Asioita ohjeistetaan eri asiakirjoilla ja käskyillä (mm. työjärjestys, tehtäväkuvaukset, muut asiakirjat).” – Haastateltu kadettiupseeri

”TSTJ-SOM (Taistelunjohtajan Standard Operation Manual) julkaistiin 2 vuotta sitten, joka ohjeistaa päivittäisen taistelunjohtotoiminnan toimintatavat (a).” – Haastateltu aliupseeri*

Kuvassa 11. on esitetty torjuntakeskuksen nykyisien toimintamenetelmien käyttöön vaikuttavat tekijät.



Kuva 10. Torjuntakeskuksen nykyisien toimintamenetelmien käyttöön johtaneet tekijät.

5 YHTEENVETO JA OMAT JOHTOPÄÄTÖKSET

Torjuntakeskusta johtaa pääosin sen päälliköt ja jaosjohtajat, mutta johtamista tapahtuu myös sen ulkopuolelta. Pääjohtokeskuksen päällikkö, Lennoston Esikunta ja ilmavoimien muut joukko-osastot antavat erilaisia hallinnollisia tehtäviä sekä "muuta" tehtäviä (paraatit, muut edustustilaisuudet ynnä muut sellaiset). Käytännön johtamista TOKE:ssa teki FA, jonka täytyy johtamisessaan huomioida oman TOKE:n resurssit, laivueen tarpeet sekä yhteistyö muiden lennostojen kanssa. Suuri osa FA:n toimintaa on taistelunjohtotoiminnan tarkkailu ja valvominen.⁴⁹ Voidaan todeta, että tehtävän suorittamiseksi FA:na toimiva henkilö ei voi samaan aikaan suorittaa muita tehtäviä. Hallinnollisilla tehtävillä kuormitetut päälliköt eivät välttämättä kerkeä toimimaan FA:n tehtävässä suoriutuakseen muista tehtävistään. Vastaavasti jaosjohtajat antoivat torjuntakeskuksen henkilöstön päivittäisistä tehtävistä vain 10%, joten heidän toiminen FA:n tehtävässä olisi loogisempaa. Mielestäni päälliköidenkin täytyisi kuitenkin pystyä osallistumaan taistelunjohtotehtäviin mahdollisimman paljon pysyäkseen valveutuneina niitä suorittavien henkilöiden tiedoista, taidoista ja näin ollen yksikkönsä suorituskyvystä.

Eri tahoilta todettiin tulevan pyyntöjä ja käskyjä. Etenkin pyynnöt noudattivat usein käytännöllisempää tietä kuin organisaation virallista "virkatietä" tulevat käskyt. Torjuntakeskuksen organisatorisina johtajina toimivat päälliköt sekä jossain määrin myös jaosjohtajat. Heidän yläpuolellaan organisatorisia tehtäviä jakoivat pääjohtokeskuksen päällikkö sekä muut ilmavoimien joukko-osastot. Organisatoriset tehtävät siirtyvät pääosin hierarkia tasoittain, kuten byrokraattisesta organisaatiosta oli odotettavissa. Kävi myös ilmi, että jossain tapauksissa toimintamenetelmät ohittavat kaikki virkatiet ja asiat hoidettiin käytännöllisimmällä mahdollisella tavalla. Tätä edesauttoi avoin ja vuorovaikutuksellinen organisaatiokulttuuri puolustushaaran sisällä.

Todettiin, että torjuntakeskuksessa on epävirallisia organisaatioita ja toimintamenetelmiä. Epävirallisten organisaatioiden syntyyn vaikuttavat tekijät olivat suurimmaksi osaksi ammattitaitoon ja virkaikään liittyviä. Kokemuksen nähtiin tuovan varmuutta ja hiljaista tietoa osattiin hyväksikäyttää. Myös ammattiryhmän perusteella oli muodostunut epävirallisia organisaatioita, mutta tätä mieltä olivat vain opistoupseerit ja heistäkin vain osa.

⁴⁹ Ilmavoimien Esikunta (2011)

Hiljaisen tiedon kautta siirtyy ammattitaitoa sekä toimintamalleja. Suuri osa TOKE:n henkilöstöstä sanoi tekevänsä asioita tietyllä tavalla, koska näin on tehty ennenkin. Traditio on organisaatiokulttuuria muokkaavana tekijänä organisaation vahvuus, mutta se voi mielestäni kääntyä myös kehitystä vastaan. Mikäli organisaatiolla ei olisi vahvaa traditiota, se luultavasti toistaisi jo aiemmin tehtyjä virheitä henkilöstön vaihtuessa. Polkupyörää ei tarvitse keksiä uudelleen, mutta ajoittain paremman pyörän hankkiminen on paikallaan. Jatkuvasti kehittyvä teknologia ja muuttuvat tehtävät vaativat myös organisaatiota muuttamaan toimintatapojaan jatkuvasti. Vanhat tavat on vaikeampi poisoppia kuin opetella uutta. Tällaisissa tilanteissa organisaatioon vakiintuneet toimintatavat voivat hidastaa tai estää kehitystä

Kehitystehtävät ovat yksi osa TOKE:n tehtävistä.⁵⁰ Kehitystehtävät olivat tutkimuksen empiiristen havaintojen mukaan aloitelähtöisiä. Prosessit lähtivät liikkeelle puutteen havaitsemisesta, jonka jälkeen se viedään eteenpäin päälliköille, jotka päättävät työryhmän perustamisesta. Kaikkia epäkohtia ei lähdetty korjaamaan, joka johtunee byrokratiasta. Raskasta prosessia ei haluta viedä organisaation läpi kevyin perustein. Näen aloitelähtöisyyden selkeänä voimavarana. Se heijastaa yksikön avointa toimintakulttuuria, jossa henkilöt uskaltavat nostaa epäkoh-
tia esiin ja pyrkivät kehittämään toimintaa. Vastaavasti, jos kehitystehtävät ovat riippuvaisia aloitelähtöisyydestä, jäävätkö ne tekemättä, jos aloitelähtöisiä yksilöitä ei ole?

Kaksi vuotta sitten julkaistu TSTJ-SOM ohjeistaa päivittäisessä taistelunjohtamisessa käytettävät toimintatavat. Haastattelujen mukaan TSTJ-SOM tehtiin, koska haluttiin yhdistää erilaiset toimintamenetelmät ja ohjeistaa puuttuvat osa-alueet. Tätä ennen on toimittu erilaisin epävirallisista käytänteistä toimivimmiksi koetut muuttuivat virallisiksi käytänteiksi. Mielestäni etenkin torjuntakeskuksen päälliköiden on syytä tarkastella torjuntakeskuksen epävirallisia organisaatioita ja toimintamenetelmiä. Näitä tarkastelemalla päälliköt pystyvät löytämään toimivia epävirallisia toimintamenetelmiä ja muuttamaan ne tarvittaessa virallisiksi toimintamenetelmiksi. Päälliköt voivat näin hyödyntää epävirallisia organisaatioita ja toimintamenetelmiä johtamisessaan

Hokkasen (2011) mukaan suurimpia organisaatiokulttuuriin vaikuttavia tekijöitä olivat organisaation tehtävä, koko ja traditio. Nämä tulokset tukevat tämän tutkimuksen empiirisiä havaintoja. Torjuntakeskuksessa suurin nykyisiin toimintatapoihin johtanut tekijä oli organisaation tehtävä. Tämän lisäksi toimintatapoihin vaikutti organisaation traditio. Esimerkiksi päi-

⁵⁰ Lapin Lennoston Esikunta (2011)

vittäisistä taistelunjohtotehtävistä ohjeisti TSTJ-SOM. Ohjeistus on kuitenkin ollut olemassa vasta muutaman vuoden. Voidaan todeta, että tässä on yhdistetty osa traditiosta virallisiksi ohjeistuksiksi.

Tämän tutkimuksen perusteella torjuntakeskuksen pienessä organisaatiossa toimijat ovat toisilleen tuttuja ja yhteistyö eri henkilöiden kanssa ei muodostunut esteeksi. Käytännöllisiä toimintatapoja oli muodostunut joukko-osaston sisällä eri yksiköiden kesken (torjuntakeskus ja hävittäjälentolaivue) sekä joukko-osastojen kesken. Tämän kaltaiset toimintatavat pienentävät osaltaan byrokratian vaikutusta ja mahdollistavat nopeamman reagoinnin erilaisiin tehtäviin.

Tutkimuksen empiirisestä osasta ilmeni yleisesti hyväksytyjä epävirallisia toimintatapoja. Asioita tehtiin ohjeistuksen vastaisesti esimiehen käskystä tai, koska niin on tehty ennenkin. Tällaiset ”epävirallisesti hyväksytyt” toimintatavat täytyisi mielestäni muuttaa organisaation virallisiksi toimintatavoiksi tai toimia vallitsevan ohjeistuksen mukaan. Viralliset ohjeistukset ovat osa työntekijöiden oikeusturvaa, jossa osa vastuusta siirretään asiakirjojen tekijöille. Tässä saavummekin byrokratian ongelmaan. Teknologian ja tehtävien muuttuessa ohjeistukset eivät välttämättä pysy kehityksen perässä, jolloin toimitaan hetkellisesti käytännön muokkaamisen toimivien toimintamenetelmien mukaisesti. Tämän kaltaisten ongelmien ennaltaehkäisemisessä korostuu suunnittelu. Suunnittelu ja ohjeistusten jatkuva kehittäminen on pidettävä osana päivittäistä toimintaa. Tällä ehkäistään suurien kerralla tulevien muutosten aiheuttama vastarinta sekä niiden sisäistämiseen tuhlautuva aika.

Hyvin toimivan johtajuuden luonteeseen kuuluu epävirallisen organisaation tunnistaminen, tunnustaminen ja sen hyväksikäyttö johtamisessa.⁵¹ Johtajien täytyy tarkkailla ja tunnistaa epäviralliset organisaatiot ja pyrkiä pitämään ne mahdollisimman lähellä virallista organisaatiota. Näin virallisella organisaatiolla on mahdollisuus tarkkailla ja hyötyä epävirallisista organisaatioista ja toimintatavoista. Hultin (1999) mukaan epäviralliset toimintatavat ilmenivät etenkin virallisten organisaatorakenteiden hajotessa poikkeusoloissa.⁵² Poikkeustilanteissa toimimisen tarkkailu paljastaa varmasti tällaisia menetelmiä myös torjuntakeskuksessa. Tämä edesauttaa vastaaviin tilanteisiin varautumista tulevaisuudessa.

⁵¹ Lindgren (2008), s.12

⁵² Hult (1999)

5.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimustarpeet

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käsittelen tässä tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä, lähteitä ja näiden avulla tehtyjä johtopäätöksiä. Tutkimuksen aihe on poikkitieteellinen ja aikaisempia tutkimuksia on saatavilla paljon. Tästä huolimatta tunnettuja sosiologeja (Schein, Albrow ynnä muut) ja heidän havaintojaan on käytetty tässä työssä kohtalaisen suppeasti. Päädyin tähän ratkaisuun, koska koulutustasoni ei anna vielä valmiuksia verrata yleisesti todettuja organisaatiokulttuurin ominaisuuksia tämän tutkimuksen kontekstiin. Vastaavasti olen pyrkinyt hyödyntämään aikaisempia Puolustusvoimissa tehtyjä tutkimuksia ja näistä etenkin tutkimuksia, jotka ottavat kantaa ilmavoimiin. Hokkasen (2011) tutkimus on mielestäni varsin laaja ja siinä todetut asioita käsitellään laajasti aikaisemman teoria kautta. Hokkasen tutkimus ja muut Puolustusvoimissa tehdyt tutkimukset ovat mielestäni luotettavia lähteitä, koska tutkijoiden koulutustausta on omaani korkeampi ja tutkimukset ovat huomattavasti tätä tutkimusta laajempia. Näin ollen aikaisemmat tulokset ja johtopäätökset ovat tässä tutkimuksessa olleet oletuksia ja lähtökohtia.

Uuden tiedon ja johtopäätöksiä luomisen sijaan olen pyrkinyt työssäni etsimään lähteitä, jotka tukevat oletuksia torjuntakeskuksen organisaatiosta ja sen toiminnasta. Tällä tutkimuksella olen pyrkinyt todentamaan jo tutkittuja asioita, mutta vain ennen käsittelemättömään organisaatioon liittyen. Todentavan tutkimuksen tuloksia voidaan osaltaan pitää varsin luotettavina, koska ne myötäilevät vahvasti Hokkasen (2011) ja Muonan (2006) tuloksia organisaatiokulttuuriin vaikuttavista tekijöistä. Samoja tuloksia oli myös Yhdysvaltain Ilmavoimien organisaatiokulttuuria käsittelevässä artikkelissa, joka parantaa tutkimuksen luotettavuutta.⁵³

Tutkimuksen empiirisen osan aineiston muodostivat sosiometrinen mittaus sekä kirjallinen haastattelu. Molemmat toteutettiin kirjallisena, koska tutkijan läsnäolon vaikutus haastattelujen tuloksiin haluttiin poistaa. Tämä johtuu tutkijan aikaisemmasta palveluksesta käsiteltävässä yksikössä. Olen pyrkinyt olemaan neutraali ja käsittelemään asioita ”ulkopuolisen” silmin. Silti on selvää, että tutkijalla on varmasti ollut ennakkokäsityksiä ja mielipiteitä, jotka heijastuvat osin läpi tutkimuksen. Tutkija on siis saattanut niin sanotusti oikaista mutkia edetessään tutkimuksessa. Tämä heikentää tutkimuksen luotettavuutta, koska ei voida täysin todeta, että kuka tahansa olisi päätenyt samoihin tuloksiin.

⁵³ William C. Thomas (2004) ⁵³

Vastaavasti tutkijan aikaisempi tausta on mahdollistanut triangulaation hyödyntämisen tavalla, johon kandidaatintutkielmassa ei ehkä normaalisti kyetä. Triangulaatiolla tarkoitetaan eri näkökulmien tietoista hyödyntämistä tutkimusprosessissa. Tällaista näkökulmien tietoista yhdistämistä voidaan tehdä aineisto-, tutkija-, teoria- ja menetelmätriangulaationa.⁵⁴ Tällaiseen mo-
neen näkökulmaan liittyy myös riskejä, koska kunkin näkökulman huolelliseen läpikäyntiin ei ole mahdollisuutta tutkimuksen määrittäminen viitaten. Tämän johdosta tutkijan johtopäätök-
sissä tekemiä päätelmiä ja oivalluksia ei voi välttämättä pitää tieteellisesti luotettavina, mutta ne ovat jokseenkin perusteltuja huomioita esimerkiksi jatkotutkimustarpeita ajatellen.

Tutkimus käsitteli pelkästään yhden Pääjohtokeskuksen torjuntakeskusta. Kattavan vuorovai-
kutuskuvan selvittämiseksi olisi mielestäni käsiteltävä kaikki torjuntakeskukset. Samankaltai-
nen tutkimus voitaisiin toteuttaa myös Karjalan- ja Satakunnan Lennostoissa. Laajempi käsit-
tely auttaisi hahmottamaan virallisia ja epävirallisten organisaatioita ja toimintamenetelmiä.
Tällöin voitaisiin käsitellä vaikkapa CASE-tilanteita Puolustushaaran sisällä tapahtuvasta yh-
teistyöstä. Tässä voitaisiin verrata virallisen ja epävirallisten toimintatapojen eroja ja selvittää
kumpi toimintatavoista on yleisempi. Tutkimuksen aihe voisi olla esimerkiksi: ”Virallinen ja
epävirallinen suunnitteluprosessi ilmavoimien Lennostoissa.”

⁵⁴ Virta, Jami (2008) Johtamisen laitoksen tutkimusohje. Helsinki, s. 35

LÄHTEET

Abrahamsson, Bengt (1975) Organisationsteori Tukholma 1975. Sjöstrand, S-E (1981) Organisaatioteoriat mukaan. Ekonomia-sarja 73. Amer-yhtymä Oy. Weilin+Göös kirjapaino. Espoo 1981.s. 112

Alasuutari, Pertti (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino 2011

Albrow, Martin (1972) Byråkrati. Tukholma 1972. Sjöstrand, S-E (1981) Organisaatioteoriat mukaan. Ekonomia-sarja 73. Organisationsteorier. Amer-yhtymä Oy. Weilin+Göös kirjapaino. Espoo 1981.s. 111

Gorpe, Peter (1984) Organisaatio ja johtaminen. Weilin & Göös, Espoo 1984. s. 9

Harinen, Olli (2011) Johdatus suomalaiseen sotilassosiologian tutkimukseen, Maanpuolustuskorkeakoulu/Käyttätymistieteiden laitos, Juvenes Print Oy, Tampere 2011

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008) Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki 2008

Hokkanen, Teemu (2011) Organisaatiokulttuuri Puolustusvoimissa - Maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuurit puntarissa, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2011

Hult, Heini (2002) Ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäriryhmän taistelussa. Maanpuolustuskorkeakoulu, Edita Print Oy Helsinki 2002

Huuhka, Maisa (2010) Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen, Talentum, Helsinki, 2010, s.106

Ilmavoimien Esikunta (2011) TSTJ-SOM. JH1012 lupa julkiseen käyttöön Ilmavoimien Esikunnan asiakirjasta CII3227

Ilmavoimien esikunta (2012) Ilmavoimien vuosiraportti 2011, henkilöstötilinpäätös. Asiakirja CI1444. Tikkakoski 2012

Juuti, Pauli (2010) Organisaatio ja organisaatiokäyttäytyminen, esitys Maanpuolustuskorkeakoululla 5.10.2010

Kajaanin Ammattikorkeakoulu (2013) Sosiometrinen mittaus.

<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Sosiometrinen-mittaus>. Ladattu 23.3.2013

Kirjallinen haastattelu (2012). Toteutettu Lapin Lennoston 5. Pääjohtokeskuksen torjuntakeskuksen henkilöstölle marraskuussa 2012. Aineisto tutkijan hallussa

Kiuru, Jukka (2009) Johdatus johtamiseen – Ajatuksia Johtamisen perusteet –opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2, Artikkelikokoelmat Nro 3, Helsinki 2009

Koivumäki, Jaakko (2005) Uusi julkisjohtaminen ja työelämän muutokset 1990-luvulla. Hallinnon tutkimus 1, 2005

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

Laki puolustusvoimista 11.5.2007/551, 2 §

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070551>. Ladattu 20.3.2013

Lapin Lennoston Esikunta (2011) HH964, Rovaniemi 2011

Lindgren, Göran (2008) Johtaminen ja johtajuus, Suomen Reserviupseeriliitto ry, Espoo 2008

Muona, Vesa (2006) Epävirallinen organisaatio perusyksikössä, Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki 2006

Pipping, Knut (1978) Komppania pienoisyhteiskuntana. Sosiologisia havaintoja suomalaisesta rintamayksiköstä 1941-1944. Otava, Helsinki 1978

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

Schein, Edgar (1987) Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suomentaneet Ritva Liljamo ja Asko Miettinen alkuperäisteoksesta Organizational Culture and Leadership. Amer yhtymä Oy. Weilin & Göös kirjapaino. Espoo. 1987. s. 24

Sjöstrand, Sven-Erik (1981) Organisaatioteoriat. Ekonomia-sarja 73. Suomentanut Annikki Tikka ruotsinkielisestä alkuperäisteoksesta Organisationsteorier. Amer-yhtymä Oy. Weilin+Göös kirjapaino. Espoo 1981. s. 111

Sosiometrinen mittaus (2012). Toteutettu Lapin Lennoston 5. Pääjohtokeskuksen torjuntakeskuksen henkilöstölle marraskuussa 2012. Aineisto tutkijan hallussa

Täydentävät haastattelut (2012). Puhelinkeskustelu Martikainen - haastateltava 4.12.2012 klo 12:00. Aineisto tutkijan hallussa

Valtanen, Mikko (2008) Johtamisen Sosiaalipsykologia – Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. Nro 19/2008 Oy Edita Ab. Helsinki 2008 s. 124

Varjonen, Pekka (2000) Sotilasorganisaation kulttuuri. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia n:o 15. Oy Edita Ab. Helsinki 2000

Virta, Jami (2008) Johtamisen laitoksen tutkimusohje. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia n:o 36. Oy Edita Ab. Helsinki 2008, s. 35

William C. Thomas (2004) The Cultural Identity of the United States Air Force
<http://www.airpower.au.af.mil/airchronicles/cc/thomas.html>. Ladattu 1.3.2013

LIITELUETTELO

- Liite 1 Torjuntakeskuksen tehtävät
- Liite 2 TSTJ-SOM - FA:n tehtävät
- Liite 3 Sosiometrinen mittaus ja kirjallinen haastattelu
- Liite 4 Sosiometrisen mittauksen ja kirjallisen haastattelun lisäkysymykset

Torjuntakeskus on pääjohtokeskuksen päällikön alainen perusyksikkö, joka toteuttaa lakisääteiset alueellisen koskemattomuuden turvaamistehtävät, ilmapuolustuksen tulenkäytön johtamisen sekä niihin liittyvät operatiiviset suunnittelu, - koulutus, - ja kehittämistehtävät.

Torjuntakeskuksen tehtävät

- Operatiivinen toiminta:
 - Toteuttaa AKT- tehtävään liittyen operatiivisen lentotoiminnan taistelunjohtamisen, toimenpiteiden käynnistyksen johtamisen sekä raportoinnin vastualueellaan.
 - Osallistuu valtakunnallisten ilmapuolustuksen ohjeiden ja operatiivisten suunnitelmien laatimiseen ja toteuttaa niiden koulutuksen torjuntakeskusta koskevalta osalta.
 - Ylläpitää sodan ajan torjuntakeskuksen suorituskykyä ja ylläpitää henkilöstön sijoituksia ja
 - Asettaa vaatimukset ilmapuolustuksen tulenkäytön johtamisen teknillisten järjestelmien suorituskyvylle

- Koulutus- ja harjoitustoiminta
 - Toteuttaa hävittäjätorjunnan ja ilmatorjunnan tulenkäytön johtamisen koulutuksen lennostossa
 - Suunnittelee ja toteuttaa johtokeskusharjoitusten ja lentotoimintaharjoitusten torjuntakeskus- ja taistelunjohtotoiminnan.
 - Toteuttaa hävittäjälentolaivueiden ja tarvittaessa muiden lentoyksiköiden taistelunjohtamisen.
 - Toteuttaa torjuntataktiikan, taistelutaktiikan ja torjuntakeskustoiminnan kouluttamisen hävittäjätorjuntaan osallistuvalla johtokeskus- ja tukikohtahenkilöstölle.
 - Toteuttaa ilmatorjunnan tulenkäytön johtamisen kouluttamisen johtokeskuksen henkilöstölle
 - Tukee valtakunnallista johtokeskus- ja taistelunjohtokoulutusta
 - Osallistuu kansainväliseen harjoitustoimintaan ja
 - Tuottaa ilmatorjuntajoukkojen tarvitsemat tulenkäytönjohtamispalvelut

- Tutkimus- ja kehittämistoiminta
 - Kehittää torjuntakeskus- ja taistelunjohtotoimintaa sekä niiden koulutusta
 - Osallistuu ilmapuolustuksen taktiikan kehittämiseen
 - Osallistuu tulenkäytön johtamisen järjestelmä- ja ohjelmistokehitykseen
 - Osallistuu ilmapuolustukseen liittyvän ohjeistuksen ja koulutuksen kehittämiseen
 - Osallistuu harjoitusten analysointi- ja erotuomaritoimintaan torjuntakeskuksen osalta
- Hallinnollinen toiminta:
 - Toteuttaa yksikön toiminnan ja resurssien suunnittelua, seuranta ja raportointia.

FIGHTER ALLOCATOR (FA)

FA (Fighter Allocator) on päivittäisen taistelunjohtopalveluksen johtaja (vrt. laivue OPS). FA:na toimii torjuntakeskuksen vuosi- tai työaikasuunnitelmassa nimetty taistelunjohtaja.

Henkilöstön käyttö tulee suunnitella siten, että varmistetaan riittävä ajallinen resurssi tehtävän toteuttamiseen: valmistautumiseen, tehtävänantoon, suorittamiseen, tehtävän purkuun ja raportointiin.

FA:n tulee olla paikalla TAKE:ssa päivittäisessä taistelunjohtamisessa taistelunjohtajien läheisyydessä ja välittömästi tavoitettavissa myös viestivälineellä.

FA:n tulee seurata taistelunjohtotoimintaa ja antaa omat huomiot taistelunjohtosuorituksista johtajille.

FA:n tulee aamuisin kirjautua PUHKO:on oman pääjohtokeskuksen MFC roolilla. FA:n käyttöön tulee saada virve, joihin luodaan kaksi puheryhmää; laivue OPS ja CRC FA:t

FA:n tehtävät:**• Vastaa lentokierrosten jakamisesta taistelunjohtajille**

FA selvittää taistelunjohtosuoritusten jakautumisen taistelunjohtohenkilöstölle ko vuoden aikana. Suoritusten jakamisessa pitää tarvittaessa priorisoida suorituksia niitä tarvitseville, esim. koulutusvaihe, paikallaolo, tulevat harjoitukset, tehtävän vaativuus, yms.

• Vastaa taistelunjohtotehtävänannosta

Tehtävänanto suoritetaan alla olevien periaatteiden mukaan.

12.2 TSTJ Brief**• Määrittää tavoitteet taistelunjohtotehtävälle**

Tavoitteet määritellään taistelunjohtajan kokemusten ja tehtävän vaativuuden perusteella. Tavoitteet voi määrittellä myös taistelunjohto- opettaja tai ne voidaan saada taistelunjohtokoulutusohjelmasta.

12.5 Tavoitteet**• Määrittää kierroksen debrief- formaatin**

Kierroksen debrief suoritetaan joko laivueessa, SunForumilla, ITTH- historian ja PUHKO:n REC- toiminnon avulla tai advisory johtamisissa halutulla tarkkuudella. Alla on lueteltu periaatteita valittaessa debrief- formaattia.

15. DEBRIEF

- **Koordinoi ja tiedottaa muutoksista teknisten laitteiden tiloissa**

FA välittää tiedon muutoksissa tukasema-, valvonta- tai ITTH- järjestelmissä.

FA välittää vikailmoitukset johtamisten aikana teknisele henkilöstölle. FA vastaa vika- ja häiriöilmoitusten asianmukaisesta tekemisestä. FA välittää taistelunjohtajille tiedon järjestelmien vika- tai katkostilanteista.

- **Ylläpitää ja päivittää TAKE:n johtotaulua**

Taululla esitetään johdettavat osastot, taistelunjohtajat, kutsut, jaksot, positiot, viat, D- alueet ym.

- **Sopii opettajaresurssien jaon koulutettaville**

- **FA vastaa Flight Pro:n käytöstä ja päivittämisestä pääjohtokeskuksesta**

- **Selvittää edellisenä päivänä taistelunjohtotarpeet ja varaa tarvittavat resurssit niiden suorittamiseen**

- **Vastaa erikoistapahtumien koordinoinnista (overborder/ yt-kierrokset)**

- **FA koordinoipääjohtokeskusten väliset tukitarpeet taistelunjohtoresurssien käytöstä**

FA:t pitävät maanantaisin klo 08:00 PUHKO puhelinkonferenssin, jossa käydään läpikö viikon taistelunjohtototeutus.

- **Vastaa ylläpitosimulaattorikoulutuksen läpiviennistä**

Taistelunjohtajille tulee jakaa mahdollisuuksien mukaan yksi ylläpitosimulaattorijohtaminen viikossa. FA vastaa ylläpitosimulaattorin hyödyntämisestä lento- palveluksen niin salliessa.

- **Tiedottaa laivueita taistelunjohtoresursseissa tapahtuvista rajoituksista ja muutoksista**

FA toimii yhteyshenkilönä laivueen OPS:in ja vastaa henkilöstön käytöstä ja suunnittelusta harjoituksessa.

- **Toimii yhteyslentotoiminnan yhteyshenkilönä pääjohtokeskuksessa**

Koordinoi ja tarvittaessa itse johtaa yhteyskoneet varattujen TSA- ja TRA- alueiden läpi. Yhteyskoneet ottavat yhteyden taistelunjohtoon jaksolla 128.100, radiokutsu CAVEMAN. FA ohjaa yhteyskoneet tarvittaessa edelleen taistelunjohton toimintajaksolle.

SOSIOMETRINEN MITTAUS

Mittauksen on tarkoitus kartoittaa työtehtävien jakoa torjuntakeskuksessa. Tarkoituksena on myös todentaa millaisia tehtäviä yksikön työntekijät saavat miltäkin toimijalta. Tarvittaessa voit valita kysymyksissä useamman kuin yhden vaihtoehdon. Mittaus liittyy kadetti Sampo Martikaisen kandidaatintutkielmaan ja siihen on anottu lupa joukko-osaston komentajalta.

1. Haastateltava on torjuntakeskuksen

- a. a) päällikkö/varapäällikkö,
- b. b) jaosjohtaja,
- c. c) taistelunjohtaja,
- d. d) taistelunjohtaja/ FA

2. Keneltä saat päivittäiset työtehtäväsi?

- a. Torjuntakeskuksen päällikkö/varapäällikkö
- b. Jaosjohtajat
- c. FA
- d. Joku muu, mikä? _____

3. Keneltä saat hallinnollisia työtehtäviä? (suunnittelu/raportointi)

- a. Päällikkö/varapäällikkö
- b. Jaosjohtajat
- c. FA
- d. Joku muu, mikä? _____

4. Keneltä saat päivittäiset taistelunjohtotehtävät?

e. Päälikkö/varapäälikkö

f. Jaosjohtaja

g. FA

h. Joku muu, mi-
kä? _____

4. Jos sinulla on jotain muita käskettyjä työtehtäviä kuka antaa ne sinulle? Täsmennä alas minkä luonteisesta tehtävästä on kyse. Tarkkaa kuvausta ei vaadita.

a. Päälikkö/varapäälikkö

b. Jaosjohtajat

c. FA

d. Joku muu, mikä? _____

e. Kuvaus käsketystä tehtävästä: _____

KIRJALLINEN HAASTATTELU:

1. Onko Torjuntakeskuksen sisällä epävirallisia toimintatapoja/ organisaatioita? Jos on, niin minkälaisia ja minkä perusteella ne ovat muodostuneet?
 - a. Ammattiryhmä (aliupseerit, opistoupseerit ja upseerit)
 - b. Virkaikä
 - c. Työntekijän oma ikä
 - d. Harrastukset (vapaa- aika)
 - e. Ammattitaito (erityisosaaminen)
 - f. Muu, mikä? _____

2. Hoidatko työtehtäväsi ensisijaisesti tuttujen toimijoiden kanssa, ennen kuin tukeut muihin? Miksi?

3. Sinut määrätään yhden työkaverisi kanssa hoitamaan suunnittelutehtävää. Kummallakaan teistä ei ole asiantuntemusta toteuttaa kyseistä tehtävää, joten tarvitsette lisätietoa muualta. Hankitkeko apua:
 - a. Asiakirjoista/ ohjesäännöistä
 - b. Kysymällä henkilöltä, jonka tiedän varmasti tietävän vastauksen
 - c. Kysymällä tutulta ”hyvältä jätkältä”
 - d. Kysymällä tehtävän antajalta
 - e. Hankin tiedot käytännöllisimmällä mahdollisella tavalla

4. Erilaisia työtehtäviä hoidetaan muun kuin vallitsevan ohjeistuksen mukaan. Mitkä seikat ovat johtaneet tähän? Mitkä ovat omat perusteesi kyseiseen toimintaan?
- a. Näin on tehty ennenkin
 - b. Minulle on opetettu näin
 - c. Esimieheni on käskenyt minua toimimaan kyseisellä tavalla
 - d. Ohjesäännöt ovat puutteelliset tai niissä on tulkinnan varaa
 - e. En toimi ohjesääntöjen vastaisesti koskaan
 - f. Joku muu, mikä? _____

Torjunta-

keskuksessa tapahtuu normaalista poikkeava häiriötilanne. Miten ongelma ratkaistaan? Kuka tekee päätöksen, millä tavoin ongelma ratkaistaan? Vastaa lyhyesti.

5. Miten torjuntakeskuksen nykyisiin toimintatapoihin ollaan päädytty?
- a. Toimintatavat on käsketty organisaation yläpäästä
 - b. Toimintatavat ovat muodostuneet vastaamaan torjuntakeskuksen tehtäviä
 - c. Näin on toimittu ennenkin
 - d. Joku muu, mikä? _____

Lisäkysymykset: Toteutettiin puhelimitse. Mustalla on kirjattu kysymäni tarkentavat kysymykset ja punaisella on merkitty haastateltavan vastaus, jonka kirjauksen oikeellisuuden tarkistutin haastateltavalta.

Sosiometrinen mittaus:

Tarkennettava kysymys:

- Kysymyksen 5. vastaus: d)

”Kehitystehtävistä joita kukaan ei käske vaan ne on itse katsottu tärkeiksi toteuttaa.” – Haastateltu aliupseeri

- **Muuttuuko tällaiset tehtävät jossain vaiheessa käsketyiksi tehtäviksi ja kuka päättää niiden toteutuksesta sillä ohjeistusten kehittäminen sinänsä on yksi torjuntakeskuksen tehtävistä? (Lähde: Pääjohtokeskuksen työjärjestys – TOKE:n tehtävät)**

”Tuodaan havaittu puute esille. Joskus perustetaan työryhmä tekemään tai täydentämään puuttuva ohjeistus. Mikäli havaitaan, että olemassa olevaa ohjeistusta rikotaan jatkuvasti, tuodaan sekin esille. Tässäkin tapauksessa ohjeistusta pyritään muuttamaan, mikäli siihen on tarvetta tai asian annetaan olla?” – Haastateltu aliupseeri

Kirjallinen haastattelu

Tarkennettava kysymys:

- Kysymyksen 6. vastaus: d)

”TSTJ-SOM julkaistiin 2 vuotta sitten, joka ohjeistaa päivittäisen taistelunjohtotoiminnan toimintatavat).” – Haastateltu aliupseeri

- **Mitkä tekijät johtivat TSTJ SOM:n ilmestymiseen? Voidaanko todeta, että erilaiset epäviralliset käytännöt haluttiin yhdistää virallisiksi toimintatavoiksi?**

”Erilaiset toimintatavat haluttiin yhdistää ja ohjeistamattomat asiat ohjeistaa” – Haastateltu aliupseeri