

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**UPSEERIEN VIRASTA EROAMISEEN VAIKUTTANEET JOHTAJUUDEN TAI
ORGANISAATIOKULTTUURIN ALAISET TEKIJÄT**

Kandidaatintutkielma

Kadettiväpeli
Jesse Rousu

Kadettikurssi 98
Maasotalinja

Maaliskuu 2014

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi	Opintosuunta
Kadettikurssi 98	Pioneeri- ja suojeluopintosuunta
Tekijä	
Kadettiväpeli Jesse Rousu	
Tutkielman nimi	
Upseerien virasta eroamiseen vaikuttaneet johtajuuden tai organisaatiokulttuurin alaiset tekijät	
Oppiaine, johon työ liittyy	Säilytyspaikka
Johtaminen	Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto
Aika maaliskuu 2014	Tekstisivuja 42 Liitesivuja 4
TIIVISTELMÄ	
<p>Upseerin ammatti on ammatti muiden ammattien rinnalla. Upseerit voivat erota virastaan muiden virkamiesten tapaan. Eroamisen takana on kuitenkin aina jokin syy.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisia olivat ne johtajuuden tai organisaatiokulttuurin alaiset syyt, jotka vaikuttivat upseerien tekemiin eropäätöksiin. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää kuinka paljon kyseiset syyt vaikuttavat eropäätöksiin. Päättökysymys aseteltiin seuraavasti:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Mitkä ovat puolustusvoimien organisaatiokulttuurissa tai johtajuudessa tekijöitä, jotka vaikuttavat upseerin päätökseen erota virasta? <p>Lisäksi apuna käytettiin seuraavia alakysymyksiä:</p> <ol style="list-style-type: none">a. Millainen on puolustusvoimien johtamis- ja organisaatiokulttuuri virasta eronneiden mielestä?b. Kuinka paljon päätutkimuskysymyksen mukaiset tekijät vaikuttivat tehtyihin eropäätöksiin? <p>Tutkimus suoritettiin kahden aikaisemmin tehtyjen kyselyjen pohjalta. Aikaisemmat kyselyt olivat sekä Pääesikunnan että Upseeriliiton teettämät kyselyt virasta eronneille upseereille. Tutkimuksessa viitekehystenä toimivat johtamisen nelikentän osa-alueet johtajuus ja organisaatiokulttuuri. Kyselyaineistosta etsittiin eroon vaikuttaneita syitä jotka liittyivät viitekehysten, ja sitä kautta saavutettiin tutkimuskysymysten vastaukset.</p> <p>Kyselyaineistojen lisäksi tärkeimpinä lähteinä toimivat Jukka Kiurun toimittama <i>Johdatus Johtamiseen</i>, Kinnunen ym. laatima <i>Johtajan käsikirja</i>, Pekka Halosen <i>Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen</i> ja Edgar Scheinin <i>Organisaatiokulttuuri ja johtaminen</i>.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksinä ovat organisaatiokulttuurin tai johtajuuden alaiset tekijät jotka olivat vaikuttaneet upseerien päätökseen erota virasta. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa arvostus nuoria upseereita kohtaan ja kiitoksen tai tunnustuksen puuttuminen hyvin suoritetusta työstä.</p>	
AVAINSANAT	
Johtamiskulttuuri, organisaatiokulttuuri, johtajuus, johtamiskäyttäytyminen, upseerin eroaminen, lähtökysely, nelikenttä	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TOTEUTUS	2
2.1	TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITTEET	2
2.2	VIITEKEHYS JA RAJAUS	2
2.3	TUTKIMUSMENETELMÄT	3
2.4	AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET JA TARVE TUTKIMUKSELLE.....	4
2.5	TUTKIMUKSEN MERKITTÄVIMMÄT KÄSITTEET	5
3	JOHTAMISEN TEOREETTINEN TAUSTA	6
3.1	JOHTAMISOPIT	6
3.2	NELIKENTTÄ.....	7
3.3	ORGANISAATIOKULTTUURIN ERITYISPIIRTEET	8
3.4	JOHTAJUUS	10
4	PÄÄESIKUNNAN LÄHTÖKYSelyn VASTAUKSET	13
4.1	SULJETUT KYSYMYKSET	13
4.2	AVOIMET KYSYMYKSET	20
5	UPSEERILIITON LÄHTÖKYSelyn VASTAUKSET	28
5.1	SULJETUT KYSYMYKSET	28
5.2	AVOIMET KYSYMYKSET	31
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	38
6.1	SULJETTujen KYSYMYKSIEN TULOKSET	38
6.2	AVOIMIEN KYSYMYKSIEN TULOKSET	39
6.3	JOHTOPÄÄTÖKSET	40
7	DISKUSSIO	42

LÄHTEET

LIITTEET

UPSEERIEN VIRASTA EROAMISEEN VAIKUTTANEET JOHTAJUUDEN TAI ORGANISAATIOKULTTUURIN ALAISET TEKIJÄT

1 JOHDANTO

Puolustusvoimat kouluttavat upseereita tarpeensa mukaisesti. Nykyisellään upseereita valmistuu yli sata vuodessa. Tarpeen mukaisessa kouluttamisessa pitää voida ennustaa tulevien virasta eroavien upseereiden määrä. Ennustaminen kyseisissä tilanteissa on hankalaa, koska eroamispäätökset pohjautuvat yksilöiden omiin ratkaisuihin. Virasta eroamistilanteissa upseerin tekemään päätökseen on vaikuttanut erilaisia tekijöitä. Näiden tekijöiden selvittäminen on mahdollista, kun virasta eronneilta upseereilta kysytään päätökseen vaikuttaneet tekijät. Järjestelmän tasapainossa pitämiseksi on siis huomattavasti helpompaa yrittää selvittää syitä ja vaikuttaa niihin, kuin ennustaa kuinka paljon upseereita eroaa virasta seuraavien vuosien aikana.

Tässä tutkimuksessa selvitetään rajatussa viitekehyksessä syitä, jotka ovat vaikuttaneet upseerin tekemään virasta eroamisen päätöksen. Kehys on rajattu johtamisen oppiaineen kautta johtamisen nelikenttään (ks. luku 3.3), missä tarkemmin kohtiin johtajuus ja organisaatiokulttuuri. Tutkimuksessa viitekehysten alaisia syitä selvitetään kahden jo tehdyn kyselytutkimuksen aineistojen perusteella. Aiemmat tutkimukset ovat Pääesikunnan lähtökysely virasta eronneille upseereille sekä Upseeriliiton lähtökysely virasta eronneille upseereille.

Mainitut aikaisemmat tutkimukset eivät paneudu yksiselitteisesti tiettyyn ongelmaan tai syyhyn, vaan selvittävät kokonaisuudessaan virasta eroamiseen vaikuttaneita kaikkia tekijöitä. Tämän tutkimuksen tulosten myötä voidaan nostaa esille nimenomaan johtajuuteen tai organisaatiokulttuuriin liittyviä tekijöitä, jotka jollain tavoin vaikuttavat päätökseen erota upseerin virasta. Organisaation sisäisen kulttuurin ja johtajuuden takia eroaminen on puolustusvoimille jokseenkin tarpeetonta, koska kulttuurillisiin epäkohtiin on mahdollista puuttua ihmisten käyttäytymistä ja toimintatapoja muuttamalla. Prosessi on hidasta ja vaatii paneutumista kaikilta osapuolilta.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TOTEUTUS

Luvussa käsitellään tutkimuksen tausta ja toteutus. Luvussa kerrotaan tutkimusongelmat ja tavoitteet sekä tutkimusmenetelmä jolla ne on saavutettu. Menetelmien ja ongelmien lisäksi luvussa avataan tutkimuksen kannalta merkittävimmät käsitteet sekä aikaisemmat aihetta koskevat tutkimukset.

2.1 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tutkimuksessa selvitetään mitä ovat ne johtajuuteen tai organisaatiokulttuurin liittyvät tekijät Suomen Puolustusvoimissa, jotka ovat vaikuttaneet upseerien virasta eroamisen päätökseen.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

1. Mitkä ovat puolustusvoimien organisaatiokulttuurissa tai johtajuudessa tekijöitä, jotka vaikuttavat upseerin päätökseen erota virasta?

Lisäksi tutkimuksessa käytetään apuna seuraavia alatutkimuskysymyksiä:

- a. Millainen on puolustusvoimien johtamis- ja organisaatiokulttuuri virasta eronneiden mielestä?
- b. Kuinka paljon päätutkimuskysymyksen mukaiset tekijät vaikuttavat tehtyihin eropäätöksiin?

2.2 Viitekehys ja rajaus

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu johtamisen nelikentän osa-alueista johtajuus ja organisaatiokulttuuri. Viitekehysten teoreettinen tausta avataan johtamisen teoriaa käsittelevässä luvussa 3. Viitekehysten osalta merkittävää on sen kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja soveltaminen. Kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeää, jotta voi ymmärtää millä perusteella tutkija on liittynyt virasta eroamisen syyn kyseiseen viitekehykseen.

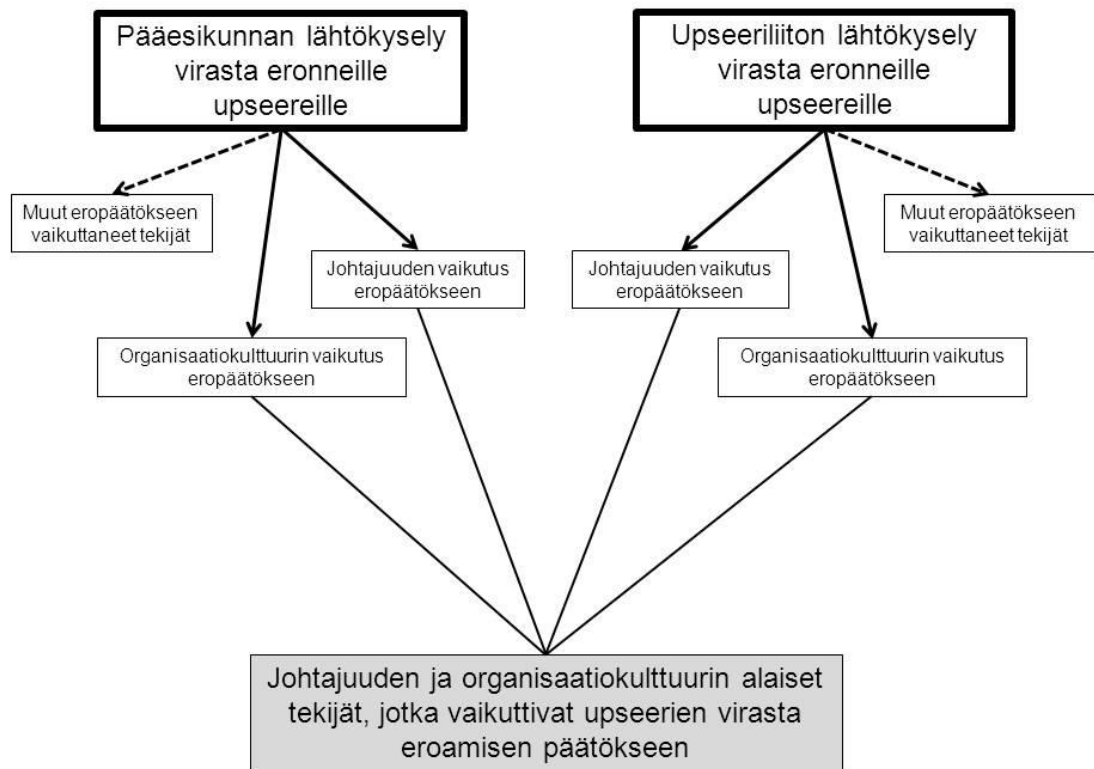
Tutkimuksen kohderyhmä on rajattu Suomen Puolustusvoimissa palvelleisiin virasta eronneisiin upseereihin, katsomatta heidän sotilasarvoonsa. Tutkimus rajautuu vain niihin upseereihin, jotka ovat vastanneet tämän tutkimuksen aineistona käytettyihin tutkimuksiin.

2.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen. Tutkimuksessa on myös kvantitatiivinen osa, joka ilmenee analysoitaessa kysymyksiä, joihin on vastattu lukuarvoin. Tutkimuksessa täten tehdään myös määrällistä tulkintaa, mutta pääasiallisena tavoitteena on laadullisen perustelun kautta löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin. Laadullinen tutkimus voidaan ymmärtää yksinkertaisesti aineiston ja siitä tehtävän analyysin muodon kuvaukseksi (Eskola & Suoranta 1998, 13). Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita muun muassa säännönmukaisuuksien keksimisestä ja toiminnan merkityksen ymmärtämisestä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 156). Tämä laadullinen tutkimus on luonteeltaan subjektiivista, sillä tutkija tarkastelee havaintoaineistoaan empiirisesti oman ymmärryksensä varassa ja argumentoi sen pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 19–21).

Tutkimusmenetelmä tässä tutkimuksessa on kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa analysoidaan aiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia sekä muita lähteitä ja pyritään muodostamaan niiden avulla uutta tietoa. Tutkimusmenetelmää voidaan luonnehtia katsaukseksi, jossa ei ole tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä. Tutkimusmenetelmälle toimivia ja käytettyjä aineistoja ovat laajat aineistot. Merkittävää kuitenkin on, että tutkittavaa ilmiötä kyetään kuvaamaan laaja-alaisesti ja luokittelemaan siinä ilmeneviä ominaisuuksia. (Salminen 2011, 6-8).

Tutkimus on toisen asteen tutkimus, koska kaikki tutkimuksessa käytetty aineisto on aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista, joita analysoimalla saavutetaan tutkimuskysymysten tavoittelema tieto. Tutkimuksessa ei myöskään tehdä erillistä empiiristä tutkimusta. Oheinen kaavio 1 osoittaa miten aineistoista saatava tieto muodostuu päätutkimuskysymyksen vastaukseksi. Aineistona tutkimuksessa on kaksi erillistä kyselyä, joiden vastauksista on poissulkemisen kautta valittu viitekehysten alaisuuteen kuuluvat tekijät. Yhtenevistä ja eniten vastauksia saaneista tekijöistä on muodostettu päätutkimuskysymyksen vastaus.



KUVIO 1. Tutkimuksen toteutus

2.4 Aikaisemmat tutkimukset ja tarve tutkimukselle

Puolustusvoimille tutkimustulosten sisältö voi olla erittäin tärkeä. Onnistuneella ja yksiviivaisella tuloslinjalla voidaan nostaa esille asioita, joihin puuttumisella voi olla vaikutus tulevaisuudessa tapahtuviin virasta eroamisiin. Mikäli virasta eroamiseen vaikuttaneet syyt ovat pysyneet vuosien ajan samoina, voidaan kysyä, onko niihin pyritty vaikuttamaan. Siksi on tärkeää kyetä listaamaan pieniäkin eroon vaikuttaneita syitä, jotta tulevaisuudessa osaan eroamista-pauksista voitaisiin vaikuttaa ennaltaehkäisevästi.

Puolustusvoimien johtamis- ja organisaatiokulttuuria on tutkittu useissa eri tutkimuksissa. Moni tutkimus tutkii ja selvittää nimenomaan Suomen Puolustusvoimien kulttuurin ominaispiirteitä tai vertailee niitä muihin organisaatioihin. Pekka Halonen tutkii puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentumista, Halosen teos on yksi keskeisimpiä lähteitä tässä tutkimuksessa johtamiskulttuurin määrittämiseksi. Pekka Varjonen on puolestaan tutkinut organisaatiokulttuurin perusoletuksia ja johtamiskulttuuria puolustusvoimissa. Tässä tutkimuksessa käytetyn viitekehyksen ja rajauksen mukaisia tutkimuksia ei ole. Tässä tutkimuksessa käytössä olevat aineistot ovat tutkimuksia aiheesta, mutta eivät samalla rajauksella.

2.5 Tutkimuksen merkittävimmät käsitteet

Organisaatio muodostuu ennen kaikkea ihmisistä ja niiden muodostamista erilaisista osastoista. Organisaatiot ovat syntyneet, jotta tietyt päämäärät ja tavoitteet voitaisiin saavuttaa yksilöä tehokkaammin. Pauli Juuti tarkastelee organisaatiota esimerkiksi tulkinnallisesta näkökulmasta, jossa hän esittää kysymyksiä: Millaisia tapoja ihmiset ovat organisaatiossa omaksuneet? Millaisia asioita organisaatiossa arvostetaan? Millaisia rituaaleja organisaatiossa on? (Juuti 2006, 204–205.)

Johtamiskulttuuri on moniulotteinen käsite. Johtamiskulttuuri sisältää mm. toiminnan organisointiin, johtamiseen sekä päätöksentekoon liittyviä kulttuuriarvostuksia (Halonen 2007, 150 Varjosen 2000, 146 mukaan). Termiä johtamiskulttuuri käytetään tilanteissa, joissa yksilön johtajuuden alaisista tekijöistä puhutaan yleisellä tasolla. Johtajuudesta katsotaan tulevan johtamiskulttuuria, kun vallitseva johtamiskulttuuri ohjaa yksilön johtajuuden alaisia toimia.

Lähtökysely on upseereille teetetty kysely, jolla on pyritty selvittämään kokonaisuudessaan eroon vaikuttaneita syitä. Pääesikunta teettää kyselyn kaikille virasta eronneille upseereille. Upseeriliiton kysely on heille vapaaehtoinen. Kyselyt eivät itsessään ole tutkimuksia, joissa suoritettaisiin vertailua tuloksien välillä, vaan niillä ainoastaan pyritään löytämään virasta eroamiseen vaikuttaneita syitä.

Suljetut kysymykset ovat lähtökyselyjen yksi kysymystyyppi. Suljetuissa kysymyksissä vastaajalle on esitetty kysymys, johon vastaaminen on mahdollista vain valitsemalla yksi etukäteen määritetyistä vastausvaihtoehdoista, esimerkiksi: 1-5 (1=erittäin paljon ja 5=erittäin vähän).

Avoimet kysymykset ovat suljettujen kysymysten rinnalla kyselyissä käytetty toinen kysymystyyppi. Avoimissa kysymyksissä vastaaja on itse saanut kirjoittaa vapaasti vastauksensa. Avoimien kysymyksien vastaukset esiintyvät tutkimuksessa täysin muuttamattomina, mutta nimettöminä. Vastaajien kirjoittamat vastaukset ovat ymmärtämisen selkeyttämiseksi sekä siennetty että kursivoitu.

3 JOHTAMISEN TEOREETTINEN TAUSTA

”Johtaminen voidaan nähdä toimintana, jonka avulla ihmisten voimavaroja ja työpanosta pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tavoitteena on saada erilaiset, eri asemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset henkilöt toimimaan organisaation arjessa ja yhteistyössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen teorian tarkoituksena on tarkastella johtamista sen toiminnan, tehtävien, tarkoituksen ja laajuuden näkökulmasta.” (Kinnunen ym. 2012, 12.)

Johtamisen monimuotoisuus antaa mahdollisuuden tutkia asiaa monesta erilaisesta näkökulmasta. Kinnunen ym. (2012, 12) jakavat johtamisen tutkimisen kolmeen näkökulmaan.

1. Johtamista voidaan tutkia sen kulttuurin tai toimintaympäristön kannalta, jossa johtaminen tapahtuu.
2. Johtamista voidaan pitää yksilöllisenä ilmiönä, jossa johtaja johtaa ihmisiä ja samalla mahdollistaa toimivan kokonaisuuden, missä yksilöistä saadaan esille heidän parhaat puolensa.
3. Johtamisen nähdään kuuluvan kiinteästi organisaation arkeen, kun johtaja muo-
vaa todellisuutta omalla toiminnallaan.

Maanpuolustuskorkeakoulussa johtamisen tutkiminen perustetaan usein johtamisen nelikenttään. Se tarkoittaa johtamisen jaottelua neljään osa-alueeseen, joiden avulla kyetään analysoimaan johtamisen kokonaisuuden toimimista käytännössä. Näiden neljän osa-alueen hyväksikäyttäminen on kaksisuuntaista. Jaottelu auttaa johtamisen kokonaisuuden jäsentelyssä, mutta toisaalta mahdollistaa tarkempien kehittämiskohteiden löytämisen paremman tuloksen saavuttamiseksi. (Kiuru 2009, 19.)

3.1 Johtamisopit

On tiedettävä johtamisen taustalla vaikuttavat opit, jotta johtamista voidaan luontevasti tutkia valitussa näkökulmassa. Johtamisen oppien muokkautuminen tapahtuu pitkällä aikavälillä. Kyseisiä pitkän aikavälin johtamisoppeja kutsutaan myös johtamisen paradigmoiksi. Paradigma tarkoittaa jonkin tieteenalan kulloinkin yleisesti hyväksyttyä periaatetta, oppirakennelmaa, ajattelutapaa tai suuntausta (Tiainen 1991, 1133). Johtamisparadigmat ovat perustavanlaatuisia ja useita vuosikymmeniä kestäviä ajattelumalleja, jotka vaikuttavat siihen miten johtamisen ja organisaation tehtävä ja merkitys ymmärretään (Barley & Kunda 1992; Seck

2008). Johtamisen paradigmat voidaan siten tulkita kunkin aikakauden vallitsevaksi johtamisen opiksi. Johtamisen paradigmaa ei voida yleisesti hyväksyä ennen kuin siitä on käytännössä kokemusta ja seuraava mahdollinen paradigma tekee tuloaan (Kiuru 2009, 42).

Johtamisoppeja on tieteellisesti hyväksytty ja todettu 1900-luvun alusta alkaen. Siltala (2011, Luento) opettaa johtamisoppien kehittymisen seuraavanlaisesti. *Tieteellinen liikkeenjohto* teollistumisen aikana, jolloin merkittävässä asemassa oli rationalisoinnilla tuottavuuden ja tehokkuuden parantaminen. Ihmisten omille mielipiteille ei tieteen rinnalla ollut sijaa. Vastareaktionä tieteelliselle ajattelulle *ihmissuhdekoulukunta*, jonka perustana oli siirtyä työn teknisistä näkökulmista sosiaalipsykologisiin näkökulmiin.

Siltala katsoo *rakenneanalyttisen* paradigman olleen ihmissuhdekoulukuntien syrjäyttäjänä. Rakenneanalyttisessä paradigmassa toimintaa pyrittiin parantamaan muokkaamalla rakenteita ja organisaatiota, jolloin organisaatioon syntyi erilaisia joukkoja, pienempiä organisaatioita. Tämän seurauksena neljäntenä johtamisen paradigmana tunnustetaan *organisaatiokulttuuri*, jossa teemana on muodostaa epävirallinen yhteisymmärrys toiminnan tarkoituksesta. Siltalan kertoo johtamisen paradigmojen olevan jälleen vahvassa murrosvaiheessa. Viidentenä johtamisen paradigmana hän näkee *innovaatioteorian*, joka vaatii organisaatiolta jatkuvaa uusiutumista ja kehittämistä. (Siltala 2011, Luento.)

3.2 Nelikenttä

Aki-Mauri Huhtinen jakaa johtamisen nelikenttään: johtaminen, johtajuus, organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri (Kinnunen ym. 2012, 21). Nelikentän osa-alueilla on voimakas keskinäisriippuvuus. Johtamisen onnistuminen määräytyy siis näiden kaikkien keskinäisestä toimivuudesta. Johtamisen nelikenttä voidaan näkökulman perusteella jakaa kahdeksi kokonaisuudeksi. Ensimmäinen kokonaisuus koskee johtajuutta ja organisaatiokulttuuria. Johtajuus ja organisaatiokulttuuri liittyvät ihmisiin ja ihmisten väliseen toimintaan. Toinen kokonaisuus koskee johtamista ja organisaatorakennetta. Johtaminen ja organisaatorakenne ovat sidoksissa tehtäviin, prosesseihin ja enemmän teknisiin asioihin. (Kiuru 2009, 18.)



KUVIO 2. Nelikenttä, jossa tekijöiden keskinäisriippuvuus

3.3 Organisaatiokulttuurin erityispiirteet

Organisaatiokulttuuri vaatii ympärilleen aina organisaation. Käsitteelle organisaatio, on useita määritelmiä. Jukka Kiurun (2009, 54) mukaan organisaatiota voidaan pitää toimijana, joka tavalla tai toisella vaikuttaa ihmisen elämään. Toisaalta Siltalan (2011, Luento) mukaan organisaatio muodostuu tarkoitushakuisuudesta, jossa yksilöt haluavat päämäärän saavuttamiseksi muodostaa itsestään organisaation. Kuuluisa organisaatiotutkija Edgard Schein näki organisaatiossa neljä perustekijää: koordinointi, yhteiset tavoitteet, työnjako ja hierarkkinen rakenne (Karlöf ja Helin Lövingsson 2004, 169).

Riippumatta siitä, miten käsite organisaatio määritellään, vallitsee organisaatiossa aina jonkinlainen organisaatiokulttuuri, joka ohjaa toimintaa. Organisaatiokulttuuri-käsitteen rajaaminen tiukkaan kehykseen on haasteellista. Organisaatiokulttuurin teorialle ei ole olemassa yksiselitteistä ja selkeää kaavaa. On siis nähtävä, että organisaatiokulttuuri (käsite) riippuu tutkijasta, ympäristöstä ja näkökulmasta. Organisaatiokulttuurin teoriapohjaisen ymmärtämisen ollessa haasteellista, voidaan organisaatiokulttuuri jakaa esimerkiksi Hannele Seeckin mukaan tärkeimpiin käsitteisiin tai kuuluisan organisaatiotutkija Edgar Scheinin mukaan eri tasoihin.

Käsitteellinen jakaminen

Seeck (2008, 34–35) kertoo organisaatiokulttuurin merkittävimmiksi käsitteiksi yhteisöt, arvot, toimintatavat ja käytännöt sekä ”kokonaisuutena sosiaalisessa kanssakäymisessä rakennettava yhteinen todellisuus jossa toimitaan.” Seeck nostaa esille organisaatiokulttuurin tärkeänä tekijänä sitoutumisen johonkin muuhun kuin palkkaan tai itse työhön. Onnistuneen organisaatiokulttuurin ansiosta ihmiset sitoutuvat organisaatioon, jolloin parempien tuloksien saavuttaminen mahdollistetaan. Schein kertoo organisaatiokulttuurin merkitysten osalta tärkeimmiksi käsitteiksi: ihmisten välisen kanssakäymisen säännönmukaisuudet, toimivissa

ryhmissä kehittyvät normit, hallitsevat ilmaistut arvot, toimintaa ohjaava perusfilosofia, organisaation pelisäännöt ja ilmapiiri (Schein 1987, 23–24).

Tasoihin jakaminen

Edgar Schein on jakanut organisaatiokulttuurin kolmeen eri syvyytasoon. Tasot viittaavat ihmisten toimintaan vuorovaikutuksessa. Ensimmäisenä tasona ovat näkyvät merkit eli miten ihmiset tuovat itseään esille vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Välittömästi näkyvän tason takana, toisella tasolla ovat organisaation arvot ja normit. Kolmantena organisaatiokulttuurin tasona ovat perusoletukset kuten ihmissuhteiden luonne ja organisaation suhde ympäristöön. (Schein 1987, 32.)

1. Näkyvät osat organisaatiokulttuurissa

Scheinin mukaan ainoastaan ensimmäisen tason voi nähdä ja se on organisaatiokulttuurin kokonaisuudesta vain 10 prosenttia. Näkyvintä osaa organisaatiokulttuurista on yksinkertaista havaita, mutta niiden syvällistä merkitystä on vaikea tutkia ja tulkita. Ne ilmenevät kaikkena ihmisen tekemänä ja luomana, kuten puhuminen, kirjoittaminen, tulokset ja käyttäytyminen. Näkyvän osan eri tekijät muodostuvat ihmisten rakentamasta fyysisestä ja sosiaalisesta ympäristöstä. (Schein 1987, 32-33.)

2. Arvot ja normit organisaatiokulttuurissa

Ihmisen tekemistä ja olemista syvemmillä vaikuttavat arvot ja normit, jotka ohjaavat näkyväksi muodostuvia tekoja. Arvot ja normit kyetään erittelemään, mutta niiden vaikutusta on vaikea todentaa. Arvot ja normit määritellään etukäteen ja ne ohjaavat toimintaa henkilöiden sitä tietämättä. (Schein 1987, 32-33.)

3. Perusoletukset organisaatiokulttuurissa

Perusoletukset ovat käsityksiä ja uskomuksia, joita syntyvät pitkän aikavälin tuloksena. Käsityksien ja uskomuksien alkuperää perusoletuksissa on vaikeaa tai jopa mahdotonta selvittää. Perusoletuksista muodostuu organisaatioissa itsestäänselvyyksiä, joiden olemassaoloa ei usein kyetä todentamaan. Perusoletuksen tasolla on esimerkiksi totuuden tajuaminen ihmisen luonteesta tai organisaation syvemmän merkityksen ymmärtäminen. (Schein 1987.)

Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri

Puolustusvoimien organisaatiokulttuurille tunnusomaiseksi luonteeksi Pekka Halonen esittää väitöskirjassaan seuraavat tekijät: sotilasorganisaatiolle tyypilliset uskomus- ja arvojärjestelmät, normisto, perinteet sekä monitasoinen symboliikka. Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria luonnehditaan suljetuksi, hierarkkiseksi, normatiiviseksi ja autoritaariseksi. Puolustusvoimissa vallitsevaa organisaatiokulttuuria rikkoo vahva kaksijakoisuus. Henkilöstön on kyettävä ymmärtämään ja hallitsemaan kaksi täysin erilaista kulttuuriympäristöä, sodan- sekä rauhan ajan kulttuuriympäristöt. (Halonen 2007, 141–142.)

Organisaatio ei voi yksiselitteisesti päättää organisaatiokulttuuriaan, mutta se voi ohjata sitä haluamaansa suuntaan. Suunnan muuttaminen alkaa edellisten teorioiden perusteella jo perusoleuksista ja arvoista. Organisaatiokulttuurin muuttaminen kestää pitkän aikaa ja on prosessi, joka ei pääty.

3.4 Johtajuus

Johtajuus on ihmisriippuvainen näkökulma johtamisen kokonaisvaltaiseen tutkimiseen. Johtajuus on yksi johtamisen nelikentän neljästä osa-alueesta. Johtajuus on etenkin ihmisten johtamista, sitouttamista ja tahdon muokkaamista. (Huhtinen 2011, Luento.) Johtajuuden tutkiminen käsittelee johtamista yksilön toiminnan kannalta, eli millaiset ovat hänen ominaisuudet ja miten hän käyttäytyy. Silénin (2006, 39) mukaan johtajuus ei yksinään tuota konkreettista tulosta, vaan johtajuudella määritetään tapa miten tulos saavutetaan.

Sotilaskulttuurissa johtajuuden tutkimiselle ei ole ollut sijaa, koska johtajuus on pohjautunut pitkälti hyvinkin hierarkkiseen arvojärjestelmään. Hierarkkisessa järjestelmässä yksilön johtamistapojen merkitys vähenee arvojärjestyksen takia. Ihmisten johtamisen merkityksen suuruutta ei silti voida unohtaa hierarkkisessakaan järjestelmässä. (Kinnunen ym. 2012, 22.) Sotilasjohtamisessa rauhan ja sodan aikana tunnusmerkkejä ovat selvät tavoitteet, roolit ja vastuut (Young 1987, 130). Johtaminen on ihmisten käyttäytymisen ja tekemisen muokkaamista johtajan päämäärän tavoitteen saavuttamiseksi. Jotta päämäärä voidaan saavuttaa, etenkin sotilasjohtamisessa merkittävää on motivointi jossa korostetaan kunnianhimoa, saavutuksien saavuttamista ja halua toimia yhteisen edun nimissä (Young 1987, 130). Johtaja johtaa toimintaa haluttuun suuntaan jonkin oppimansa teeman mukaisesti, mutta välikätenä hänellä on oma persoona ja oma johtajuus. (Kinnunen ym. 2012, 21–23.)

Vaikka johtamisoppeja opiskellaan ja opitaan, ei johtajuutta voi silti oppia. Johtajuuden ja harjoitettavan johtamisen yhteistuloksena organisaatioihin muodostuu johtamiskulttuureja. Johtamiskulttuuri on pitkän aikavälin tulos, ja sen muuttaminen organisaatiokulttuurin tapaan on hankalaa. Kaikki kehitys tapahtuu vuorovaikutuksessa johdettavien ja johtajan välillä. (Siltala 2011, Luento.) Hankaluudesta huolimatta yhteiskunnasta voidaan havaita tilausta johtajuuden kehittymismalleille. Johtajuuden kehittäminen lieneekin olevan jopa trendi ja muuttuvin johtamisen osa-alue. (Valtanen 2008, 14.)

Johtajuutta tutkittaessa organisaation vaikutus on välitön. On muistettava, että organisaatio palvelee nimenomaan johtamista eikä toisinpäin. Organisaatio on yksi työkaluista joilla johtamista toteutetaan. Kun organisaatio ohjaa johtamista, vaikutukset ovat negatiiviset. Myöhemmin tutkimuksessa esille nouseva byrokratian lisääntyminen on seurausta puutteellisesta johtamisesta. (Nissinen 2000, 38.)

Johtamisen viitekehys

Johtajuutta on vaikea havainnoida, mutta yksilön ja johtajuuden yhteistoiminnasta muodostuu Vesa Nissisen luoman mallin mukaisesti ”johtamiskäyttäjymisen viitekehys.” Kuvio 3 kuvastaa johtamiskäyttäjymisen niitä osa-alueita, joita ulkopuolinen henkilö kykenee havainnoimaan. Kolme laatikkoa kuvaa alhaalta alkaen ihmistä, hänen käyttäjymistään ja lopulta hänen tekemää vaikutusta. Ulkoisen ja sisäisen palautteen kierteet kuvaavat palautteen aikaansaamaa muutosta, joka lopulta muuttaa ihmistä ja hänen valmiuksiaan. (Kinnunen ym. 2012, 23).

Johtamiskäyttäjyminen on lopulta johtamisen ydintoimintaa, eli tavoitteellista vuorovaikutusta organisaatiossa. Vuorovaikutuksen toimivuus on usean tekijän jatkumo. Alussa johtamiskäyttäjymiseen vaikuttavat yksilön valmiudet. Yksilön valmiuksiin puolestaan vaikuttaa ympäristö jossa toimitaan. Toimintaympäristön lisäksi huomioon on otettava johtamiskäyttäjymisen tehokkuus. Tehokkuuden määrittämiseksi on kyettävä muodostamaan johtamisen vaikutuksia toimintaan. Vaikutuksia voidaan tarkastella esimerkiksi sitoutumisen, ryhmähengen tai tavoitteellisuuden kannalta. (Kinnunen ym. 2012, 23) Kyseiset johtamisen vaikutukset ovat tutkimuksen tuloslukuissa merkittävässä asemassa.



KUVIO 3. Johtamiskäyttäjymisen viitekehys (DL 2011).

4 PÄÄESIKUNNAN LÄHTÖKYSelyn VASTAUKSET

Pääesikunta teettää eronneille upseereille virasta eroamisen lähtökyselyn heidän erotessaan palveluksesta. Tutkimuksessa on kyseisen kyselyn osalta käytössä vastaukset vuosilta 2006 – 2013. Lähtökysely jakaantuu suljettuihin kysymyksiin ja vapaaseen sanaan. Luku on jaettu niiden perusteella kahteen osaan. Ensimmäinen osa käsittelee suljettuja kysymyksiä ja toinen osa vapaan sanan vastauksia.

4.1 Suljetut kysymykset

Suljettuja kysymyksiä on Pääesikunnan lähtökyselyssä 62. Kaikki kyseiset kysymykset ovat nähtävillä liitteessä 2. Tutkija on rajannut kysymyksistä pois kysymykset, jotka eivät edesauta tutkimustuloksen saavuttamista. Kaikista vastauksista on harkinnan kautta todettu, liittyvätkö ne nelikentän osa-alueisiin organisaatiokulttuuri tai johtajuus. Harkinta on tehty tutkijan empiiristen kokemusten perusteella, ja se on liitetty vastauksien alapuolelle. Tutkija on näiden kriteerien lisäksi valinnut tutkimukseen mukaan kysymyksiä, jotka antavat lisäarvoa lukijalle tulkitessaan vastauksia. Lisäkysymykset käsittelevät esimerkiksi ikää, sotilasarvoa, palvelustaustaa yms.

Kaikkiaan kysymyksiin on vastannut 77 eronnutta upseeria. Kysely on tuotettu kahden vuoden jaksoissa. Eri jaksojen välille muodostuvat erot ovat pieniä, vuosille 2006–2007 sekä 2008–2009 sijoittuu molemmille noin 30 prosenttia vastaajista. Kun taas vuosille 2010–2011 ja 2012–2013 sijoittuu molemmille noin 20 prosenttia vastaajista. Kaksivuotisjaksot eivät näytä täydy lukijalle suljettuja kysymyksiä lukiessa, vaan kaikki vastaukset ovat yhdessä koossa.

Sotilasarvoltaan 77 vastaajasta 58 on yliluutnantteja tai kapteeneja (myös kapteeniluutnantti) ja loput 19 ovat majureista eversteihin. Vastaajista 75 prosenttia on siis eronnut virasta ennen majuriksi ylentymistä. Vastanneista upseereista 6 on sukupuoleltaan naisia. Puolustushaaratiaan vastaajista 63,6 % on maavoimista, 10,4 % merivoimista, 16,9 % ilmavoimista. 1,3 % on Pääesikunnan tai sen alaisista laitoksista ja 7,8 % Maanpuolustuskorkeakoulusta. Palvelusajaltaan yli 70 prosenttia on palvellut kauemmin kuin 11 vuotta ja heistä puolet yli 20 vuotta. Eroamisiään osalta yli 50 prosenttia vastaajista on ollut 20–30-vuotiaita, noin 30 prosenttia 30–40-vuotiaita ja noin 10 prosenttia 40–50-vuotiaita.

Kysymys 14

Erosyy			
		Vastaajien lukumäärä	Prosenttiosuus
Vaihtoehdot	Toisen työnantajan palvelukseen valtion / kunnan tehtävään	12	15,6
	Toisen työnantajan palvelukseen yksityiselle sektorille	28	36,4
	Mennäkseni opiskelemaan	11	14,3
	Omaan yritykseen	6	7,8
	Sairaus- / työkyvyttömyyseläkkeelle	1	1,3
	Vanhuuseläkkeelle	7	9,1
	Minut irtisanottiin	6	7,8
	Muu syy	5	6,5
	Yhteensä	76	98,7
Puuttuvat		1	1,3
Yhteensä		77	100,0

Taulukko 1. Erosyy.

Ensimmäinen tutkimustuloksen kannalta merkittävä kysymys on yksiselitteisesti erosyy. Tutkijan mielestä vastausvaihtoehdot eivät anna kaikkia mahdollisia vaihtoehtoja eroon vaikuttaneeseen syyhyn. Huomioitavia kohtia ovat kuitenkin siirtymiset toisen työnantajan palvelukseen ja kohta muu syy. Kyseisien vaihtoehtojen perusteella ei voida sanoa, mikä tekijä on johdantanut virasta eroamiseen. Kysymyksen painoarvo jää täten tutkimuksen kokonaisuuden kannalta pieneksi.

Kysymys 19

Sain lähimmältä esimiehelläni kiitosta ja tunnustusta, jos hoidin tehtäväni hyvin			
		Vastaajien lukumäärä	Prosenttiosuus
Vaihtoehdot	olen täysin samaa mieltä	24	31,2
	olen pääosin samaa mieltä	40	51,9
	siltä väliltä	3	3,9
	olen pääosin eri mieltä	7	9,1
	olen täysin eri mieltä	3	3,9
	Yhteensä	77	100,0

Taulukko 2. Kiitoksen ja tunnustuksen saaminen.

Kiitoksen ja tunnustuksen antaminen suorittavassa työssä, voidaan nähdä osana vallitsevaa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuria jaettaessa tasoihin, kiitos ja tunnustus kuuluvat näkyvään osaan organisaatiokulttuuria, koska ne ovat havaittavissa (Schein 1987, 32). Kiitok-

sen ja tunnustuksen antaminen on myös yksilön tehtävä, joten sen liittyminen johtajuuteen on myös mahdollista. Tutkimuksen aihealueen kannalta merkittävää on, että yli 10 prosenttia vastaajista on eri mieltä kiitoksen ja tunnustuksen saamisesta entisessä tehtävässään.

Kysymys 20

Sain lähimmältä esimieheltäni riittävästi kannustusta ja tukea omassa työssäni			
		Vastaajien lukumäärä	Prosenttiosuus
Vaihtoehdot	olen täysin samaa mieltä	26	33,8
	olen pääosin samaa mieltä	32	41,6
	siltä väliltä	11	14,3
	olen pääosin eri mieltä	5	6,5
	olen täysin eri mieltä	3	3,9
	Yhteensä	77	100,0

Taulukko 3. Riittävä kannustus ja tuki.

Lähimmän esimiehen kannustus ja tukeminen voivat viitata suoraan johtajuuteen, jota yksilö johtajana harjoittaa. Hieman yli 10 prosenttia vastaajista kokee, että ei ole saanut riittävästi kannustusta ja tukea esimieheltään. Lukumääriä vertailtaessa edellisen kysymyksen kanssa voidaan todeta, että eri mieltä olleiden vastaajien lukumäärä on sama.

Kysymys 23

Lähin esimieheni oli kaiken kaikkiaan hyvä ja pätevä johtaja			
		Vastaajien lukumäärä	Prosenttiosuus
Vaihtoehdot	olen täysin samaa mieltä	20	26,0
	olen pääosin samaa mieltä	43	55,8
	siltä väliltä	9	11,7
	olen pääosin eri mieltä	3	3,9
	olen täysin eri mieltä	2	2,6
	Yhteensä	77	100,0

Taulukko 4. Esimieheni oli hyvä ja pätevä johtaja.

Kysymys on laava pitäessään sisällään muodon ”kaiken kaikkiaan”. Kaiken kaikkiaan antaa mahdollisuuden olla jotain muutakin mieltä. Kun puhutaan johtajan pätevydestä ja hyvydestä, puhutaan hänen henkilökohtaisista ominaisuuksista. Tällöin tekijä voidaan liittää nelikentän osa-alueeseen johtajuus, ja on siksi valittu osaksi tutkimusta. Noin 7 prosenttia on erimielisiä johtajansa hyvydestä ja pätevydestä sekä lisäksi hieman yli 10 prosenttia sanoo johtajan olleen siltä väliltä.

Kysymys 28

Työssäni/työpaikallani ei ollut asioita, jotka vakavasti haittasivat työmotivaatiotani			
		Vastaajien lukumäärä	Prosenttiosuus
Vaihtoehdot	olen täysin samaa mieltä	8	10,4
	olen pääosin samaa mieltä	27	35,1
	siltä väliltä	10	13,0
	olen pääosin eri mieltä	22	28,6
	olen täysin eri mieltä	10	13,0
	Yhteensä	77	100,0

Taulukko 5. Työmotivaatioita haittaavat asiat.

Kysymyksessä ei oteta kantaa seikkaan, joka olisi haitannut upseerin työmotivaatioita. Tässä tutkimuksessa tutkija on tulkinut asian niin, että ero virasta olisi voinut johtua johtamis- tai organisaatiokulttuurisista tekijöistä, esimerkiksi huonosta ilmapiiristä tai esimiehen ja alaisten välisistä suhteista. Yli 40 prosenttia kokee töissä olleen asioita, jotka ovat haitanneen vakavasti työmotivaatioita.

Kysymys 37

Kysymyksessä kysyttiin ajankohtaa viimeisestä kehityskeskustelusta esimiehen kanssa ennen eroamista. Kysymys ei väitä kehityskeskustelun puuttumisen olleen syy eropäätökseen, mutta antaa mahdollisuuden lukijalle tulkita asian niin. Kehityskeskustelun suorittamisella voidaan saada aikaan merkittäviä parannuksia organisaation sisällä eli kehitystä vallitsevassa organisaatiokulttuurissa. Vastaajista hieman alle 17 prosenttia ei ollut käynyt viimeisen 12 kuukauden aikana kehityskeskustelua esimiehensä kanssa.

Kysymys 44

Työyhteisön ongelmat			
		Vastaajien lukumäärä	Prosenttiosuus
Vaihtoehdot	erittäin paljon	7	9,1
	jonkin verran	12	15,6
	ei ollenkaan	55	71,4
	Yhteensä	74	96,1
Puuttuvat		3	3,9
Yhteensä		77	100,0

Taulukko 6. Työyhteisön ongelmat.

Työyhteisön ongelmat voivat viitata organisaatiokulttuuriin heikkouksiin. Ongelmat eivät välttämättä muodostu kulttuuritekijöistä, mutta niillä voi olla vaikutus organisaatiokulttuuriin.

Lähes 10 prosenttia kokee työyhteisössä ilmenneiden ongelmien vaikuttaneen erittäin paljon tehtyyn päätökseen erota virasta. Yli 15 prosenttia mieltää työyhteisön ongelmien vaikuttaneen eropäätökseen jonkin verran. On muistettava, että työyhteisön ongelmat eivät ole välttämättä yksinään riittäneet tehtyyn päätökseen.

Kysymys 45

Lähimmän esimiehen oikeudenmukaisuuden puute			
		Vastaajien lukumäärä	Prosenttiosuus
Vaihtoehdot	erittäin paljon	2	2,6
	jonkin verran	7	9,1
	ei ollenkaan	65	84,4
	Yhteensä	74	96,1
Puuttuvat		3	3,9
Yhteensä		77	100,0

Taulukko 7. Oikeudenmukaisuuden puutteen vaikutus.

Oikeudenmukaisuuden puute lähtee yksilöistä. Yksilö ja esimies johtajana määrittävät onko hän omassa toiminnassaan oikeudenmukainen. Oikeudenmukaisuus ilmenee ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, joten se voidaan ymmärtää johtajuuteen liittyväksi tekijäksi. Yli 10 prosenttia vastaajista kertoo oikeudenmukaisuuden puutteen vaikuttaneen tehtyyn päätökseen.

Kysymys 46

Huono toimeentulo lähimmän esimieheni kanssa ihmisenä			
		Vastaajien lukumäärä	Prosenttiosuus
Vaihtoehdot	erittäin paljon	2	2,6
	jonkin verran	4	5,2
	ei ollenkaan	68	88,3
	Yhteensä	74	96,1
Puuttuvat		3	3,9
Yhteensä		77	100,0

Taulukko 8. Huono toimeentulo lähimmän esimiehen kanssa.

Huono toimeentulo esimiehen kanssa ihmisenä on yksilökeskeistä. Yksilökeskeisyys ja vuorovaikutus viittaavat johtajuuteen. On muistettava että kahden ihmisen keskinäinen huono toimeentulo ei aina johdu vain toisesta, vaan usein tilanteessa on kaksi osapuolta. Hieman alle 8 prosenttia mieltää huonon toimeentulon esimiehen kanssa vaikuttaneen tehtyyn päätökseen jollain tavoin.

Kysymys 47

Lähimmältä esimieheltäni saatavan tuen puute			
		Vastaajien lukumäärä	Prosenttiosuus
Vaihtoehdot	erittäin paljon	2	2,6
	jonkin verran	4	5,2
	ei ollenkaan	68	88,3
	Yhteensä	74	96,1
Puuttuvat		3	3,9
Yhteensä		77	100,0

Taulukko 9. Esimieheltä saatavan tuen puute.

Esimiehen antama tuki alaiselle on tärkeä osa johtamista. Esimiehen johtamiskäyttäytymisessä tuen antaminen alaiselle voidaan mieltää kuuluvaksi johtajuuteen. Vastauksien jakaantumises- sa toistuu vastaajien hieman alle 10 prosentin osuus, joihin esimieheltä saatavan tuen puute on vaikuttanut tehtyyn eropäätökseen.

Kysymys 56

Työyksikön huono ilmapiiri			
		Vastaajien lukumäärä	Prosenttiosuus
Vaihtoehdot	jonkin verran	8	10,4
	ei ollenkaan	65	84,4
	Yhteensä	73	94,8
Puuttuvat		4	5,2
Yhteensä		77	100,0

Taulukko 10. Työyksikön huono ilmapiiri.

Työilmapiirin huonous on kokonaisvaltaista ja vaikeaselkoista. On vaikea todeta tai ilmentää, mistä huono työilmapiiri on työyksikössä johtunut. Työilmapiiri on yksi organisaatiokulttuuriin vaikuttavista tekijöistä. Schein selvittää ilmapiirin olevan yksi organisaatiokulttuurin käsitteellisen jakamisen käsitteistä (ks. luku 3). Noin 10 prosenttia vastaajista mieltää huonon ilmapiirin vaikuttaneen eropäätökseen.

Kysymys 59

Minua ei palkittu riittävästi			
		Vastaajien lukumäärä	Prosenttiosuus
Vaihtoehdot	erittäin paljon	6	7,8
	jonkin verran	9	11,7
	ei ollenkaan	58	75,3
	Yhteensä	73	94,8
Puuttuvat		4	5,2
Yhteensä		77	100,0

Taulukko 11. Riittävä palkitseminen

Johtamisessa palkitseminen voidaan liittää moneen erilaiseen asiaan. Tutkimuksessa palkkion antaminen on nostettu osaksi johtajuutta tai organisaatiokulttuuria. Palkitseminen voi olla organisaatiokulttuuria, koska palkitseminen joko on, tai ei ole tapana organisaatiossa. Palkittamisen vaikuttavuus eropäätökseen on suuri, melkein 20 prosenttia vastaajista kertoo riittämättömän palkittamisen vaikuttaneen eropäätökseen.

Kysymys 63

Kysymys käsitteli työpaikkakiusaamisen vaikuttavuutta eroamispäätökseen. Työpaikkakiusaaminen on kulttuuri- ja johtajuussidonnaista. Kiusaaminen voi välittyä kiusattavaan yksilön tai organisaation kautta. Työpaikkakiusaamisen vaikuttavuus eropäätökseen on kuitenkin ollut merkityksetön. Alle 3 prosenttia nostaa sen millään tavoin vaikuttaneeksi tekijäksi. Siten sen merkitysarvo tässä tutkimuksessa on hyvin pieni.

Kysymys, (ei numeroa)

Jos erosit ennen eläkeikää tai täyttä eläkettä, mikä allaolevista oli tärkein yksittäinen syy?		Vastaajien lukumäärä	Prosenttiosuus
Vaihtoehdot	0	8	10,4
	pitkät työmatkat	3	3,9
	lasten hoito	2	2,6
	haastavampi työ muualla	21	27,3
	parempi palkka muualla	4	5,2
	työyhteisön ongelmat	2	2,6
	esimiehen negatiivinen toiminta	1	1,3
	puolison työn vaihto	2	2,6
	siirto jäi saamatta	5	6,5
	pakkosiirto	4	5,2
	työurani puolustusvoimissa ei edennyt odotusteni mukaisesti	12	15,6
	uramahdollisuuksien puuttuminen	5	6,5
	liiallinen työmäärä/jatkuva kiire	4	5,2
	organisatoriset ongelmat	2	2,6
	yksikön lakkautus/lakkautusuhka/työpaikan epävarmuus	2	2,6
	Yhteensä	77	100,0

Taulukko 12. Tärkein yksittäinen syy.

Kysymys on tämän tutkimuksen kokonaisuuden selvittämiseksi yksi ratkaisevimpia. Yhteensä 6,5 % nostaa tärkeimmäksi eroamisen syyksi joko työyhteisön ongelmat, esimiehen negatiivisen toiminnan tai organisatoriset ongelmat. Työyhteisön ongelmat voidaan liittää organisaatiokulttuuriin, koska organisaatiokulttuuria ovat kaikki ihmisten tekemä, näkemä ja kokema (ks. luku 3.4). Esimiehen negatiivinen toiminta on liitettävissä yksilön johtamiseen ja sitä kautta johtajuuteen. Organisatoriset ongelmat ovat sellaisenaan tulkinnanvarainen vastausvaihtoehto.

4.2 Avoimet kysymykset

Virasta eronnut upseeri on suljettujen kysymyksien jälkeen voinut kirjoittaa eroon vaikuttaneita syitä käyttäen vapaata sanaa. Vastaukset ovat aineistossa kahden vuoden kokonaisuudessa. Pitkistä avoimista vastauksista on leikattu pois asioita, jotka eivät liity tähän tutkimukseen. Sanamuotoja ei ole muutettu. Eronneiden upseerien vastaukset on kursivoitu sekä sisennetty lukemisen helpottamiseksi. Jokaisen vastauksen jälkeen on tutkijan oma sana, jossa kerrotaan liittymispinta tähän tutkimukseen.

Vastaukset vuosilta 2006-2007

Pv on hyvä työpaikka, mutta joukko-osastoani en voi/aio mainostaa viimeisen vuoden perusteella kenellekään. Henkilökemia on ihmeellinen asia!

Henkilökemioiden esiintyminen vastauksessa voi viitata ihmisten väliseen toimintaan. Ei voida varmasti sanoa henkilökemioiden johtuneen tässä tapauksessa johtajista. Tutkimuksessa vastaus on katsottu kuuluvaksi johtajuuden alaisiin tekijöihin, koska johtamisen nelikentässä ihmisläheiset tekijät kuuluvat johtajuuteen (ks. luku 3).

Päällikön vaihdoksen jälkeen tapahtunut työilmapiirin huonontuminen. Työsuhteen määräaikaisuus. Muualla on parempi kouluttautumismahdollisuus. Palkka on alhainen vastuuseen verrattuna. Rapiat 2 vuotta eikä vielääkään allekirjoitettua tehtävää. ”Marujen” asioiden hoito heikkoa. Varusmiehet/kouluttajat tukevat varastoja eikä toisinpäin, miten sen pitäisi olla. Puolustusvoimien työ on nykypäivänä alempiarvoista kuin poliisin. Ei ainuttakaan koulutukseeni kuuluvaa tehtävää... Töihin tullessa opelettava täysin toinen aselaji. Eikä tähän tukea esimiehiltä saa...

Vastauksessa viitataan tutkijan mukaan kahdessa kohdassa johtajuudessa ilmenevään heikkouteen. Vastauksen alussa ilmaistu ilmapiirin heikkeneminen, joka tapahtui tietyn yksilön vaihtumisen jälkeen. Toisena asiana suora kommentti esimieheltä saatavan tuen puuttumiseen.

Sotatieteen kandidaatti ei ole työyhteisön eikä panssariprikaatin mukaan upseeri: ei arvostusta; ikuinen joukkueen varajohtaja; sotatieteidenmaisterin-tutkinnosta paljon puhetta, vähän totuutta. Onko puolustusvoimat unohtanut sotatieteidenkandidaatit kokonaan?!

Vastauksessa todetaan, että kandidaatit eivät ole upseereita. Tällainen eriarvottaminen voidaan katsoa ongelmaksi organisaatiossa. Ongelmaan vaikuttavat organisaatiokulttuuri ja mahdollisesti joissain tilanteissa yksittäisten henkilöiden käyttäytyminen, eli esimiestilanteessa johtajuus. Vastauksessa sanotaan vian olevan selkeästi työyhteisössä, joka viittaa yksilöä suurempaan kulttuuriin, organisaatiokulttuuriin.

Esimiesten käytös kouluttajia kohtaan. Resurssien luomisen puute.

Johtajan huono käytös alaisia kohtaan on heikkous yksittäisen henkilön johtajuudessa. Resurssien luomisen puute viestii organisaatiosta, jossa kenties olisi mahdollisuus resurssien luomiselle, mutta niitä ei vallitsevan kulttuurin takia ole halua kehittää.

Organisaatiot, tavat ja välineet uudistuvat tai pikemminkin muuttuvat hurjaa vauhtia. Kiire ja paine ihmisillä vain lisääntyvät, koska olemme alkaneet työllistää itse itseämme byrokraatialla ja teemme koko ajan vähemmän ydintoimintoja sekä enemmän jonninjoutavaa.

Itsensä ajaminen paineen alle ja byrokratian lisääminen on osa organisaatiota, jossa vallitsevaan kulttuuriin voidaan katsoa kuuluvaksi kaiken sellaisen luominen, joka ei välttämättä ole tarpeellista. Tutkimuksessa vastaus on tulkittu niin, että kyseinen eroon vaikuttanut tekijä on osa organisaatiokulttuuria. Byrokratian tahaton lisääminen ei ole organisaatorakenteen vaan organisaatiokulttuurin ja johtajuuden aikaansaannos.

Ylemmän johdon ajama ja harjoittama henkilöstöpolitiikka on täysin epäonnistunutta. Nuhteettomalla ja hyvällä, koko työuran kestäneellä palveluksella ja käytännön työssä osoitetulla ammattitaidolla ja sitä kautta hankitulla työtoverien ja kollegoiden arvostuksella ei ole mitään merkitystä. Henkilöstön käyttöä ei suunnitella kunnolla -> liikaa "satulapäätöksiä". En koe voivani jatkaa työskentelyä organisaatiossa, jossa ylempiin ja vaativimpiin tehtäviin valituksi tulemisen edellytyksenä ovat: alkoholismi tai muut vakavat käyttäytymishäiriöt sen vaikutuksen alaisena, käytännön työssä osoitettu huono ammattitaito ja kyvyttömyys työskennellä paineessa, tuomio raastuvanoikeudessa ja kyvyttömyys hoitaa hyvin henkilösuhteita.

Ammattitaidon merkityksen puute henkilöstöpoliittisissa päätöksissä on vastauksen mukaan ongelmana organisaatiossa. Ongelma voidaan liittää organisaatiokulttuuriin esimerkiksi Schein käsitteellisen jakamisen myötä, jossa organisaatiokulttuuriin liitetään muiden muassa hallitsevat ilmaistut arvot ja ihmisten välisen kanssakäymisen säännönmukaiset. Kyseisiä asioita voidaan havaita edellisestä vastauksesta.

Vastaukset vuosilta 2008-2009

Oleellisena valintaperusteena tuntui mielestäni olevan pitkäaikaisen Oulussa palvelun aikana osoitettu kyvykkyys, mikä tarkoitti ehdottomasti myös oikean mielipiteen ennakointia ja silmän palvontaa. Tämä Oulussa pitkään palvelut sisäpiiri osallistui ilmeisestikin kulisseyssä aktiivisesti tehtävien jaon valmisteluun. Myös jonkinlainen erittäin negatiivinen johdon asenne viesti- ja johtamisjärjestelmälää kohtaan tuntui vaikuttavan.

Vastauksessa ilmenee edellisen vastauksen tapaan tyytymättömyys kulttuuriin ja tapaan, jossa päätöksiä tehdään kulisseyssä. Lisäksi johtajuuden heikkouteen viittaa tiettyyn aselajiin kohdistuva negatiivinen asenne.

Nyt olisi aika ottaa pää pois perseestä ja myöntää, että Suomen pv:n henkilöstömäärällä voidaan pyörittää Suomen puolustusjärjestelmää. Sitten jos halutaan "isojen poikien" mukaan ulkomaille, tarvitaan toinen, lähes samankokoinen organisaatio. Mutta joo... "kyllä meidän upseerit ovat niin kovia, että yksi tekee helposti kahden työt..." nimim. "Terveisiä työkyvyttömyyseläkkeeltä".

Vastaajan mukaan puolustusvoimissa on henkilöstömäärää kohden liikaa tehtäviä. Syy voi tietenkin olla suora, joka tarkoittaa sitä, että töitä on oikeasti liikaa. Organisaatiokulttuuriin liittyvänä vaihtoehtona on, että organisaatiossa uskotaan liiaksi henkilöstön kykyyn suoriutua tehtävistä. Tällöin vastaus liittyy organisaatiokulttuuriin.

Puolustusvoimien byrokratia on menossa huonoon suuntaan. Nyt pitää koko johdon ihan oikeasti alkaa huolestua työntekijöiden motivaatiosta. Hallinnolliset ratkaisut eivät ole parhaita mahdollisia. 'Kenttää' pitää kuunnella!

Organisaatiokulttuuri on huonossa tilassa, jos alempia johtoportaita ei kuunnella päätöksien tekemisen yhteydessä. Merkittävät tekijät ovat motivaatio ja byrokratia.

Naisupseerien tasa-arvoa rauhanturvatehtävissä ja rekrytoinnissa pitäisi parantaa. Kotimaan tehtävissä yleensä tunsin tulleeti kohdelluksi tasa-arvoisesti sukupuoleni perusteella.

Tasa-arvoisuuden puuttuminen voi johtua koko organisaatiosta ja siellä vallitsevasta kulttuurista tai yksilön johtajuudellaan osoittamasta tasa-arvoisen kohtelun puutteesta. Vastaus voidaan siis liittää molempiin johtamisen nelikentän alakohtiin johtajuuteen ja organisaatiokulttuuriin.

Vastaukset vuosilta 2010-2011

Siirtohakemukset tai toivomukset erityyppisistä tehtävistä eivät kohtaa minkäänlaista ymmärrystä ylempien esimiesteni puolelta. Nuoren upseerin tehtävä on ilmeisesti kouluttaa varusmiehiä koulutustasosta ja omista toiveista riippumatta. Olen valmistumiseni jälkeen jokaisena vuonna tuonut esille toiveeni kansainvälisiin tehtäviin pääsemisestä. Vuonna 2006 esimieheni arvioi, että minulla olisi mahdollisuus tähän vuonna 2008. Vuonna 2008 henkilöstöpäällikkö puhui vuodesta 2010. Tänä keväänä asiaa tiedustellessani, minulle kerrottiin että tämän hetkisen suunnitelman mukaan minulla on mahdollisuus päästä KV-tehtäviin vuonna 2013. Tällöin valmistumisestani olisi kulunut seitsemän vuotta.

Kun organisaatiossa ei kuunnella nuorten upseerien toiveita, voi syy olla monessa. Joskus päätöksien toimeenpanolle saattaa esteitä, jotka eivät liity kuuntelemiseen. Huonoa organisaatiokulttuuria ja johtamiskäyttäytymistä on lupailu paremmasta, vaikka paremmasta ei olisi toivoakaan ja tiedettäisiin, että asia ei tule toteutumaan.

Siirryin toisen työnantajan palvelukseen, koska puolustusvoimien henkilöstöpolitiikka, jolla kannustetaan kehittämään henkilöstöä ja pyrkimään vaativampiin tehtäviin, ei toteutunut kohdallani.

Henkilöstön kannustaminen henkilökohtaisessa kehittämisessä, on osa johtajuutta. Jos kannustamista ei ole, voidaan johtajan harjoittamassa johtamiskäyttäytymisessä olevan puutteita.

Tuntui epäoikeudenmukaiselta ja typerältä, että siirto ei toteudu, vaikka sekä työntekijä että uusi yksikkö ovat erittäin halukkaita siirtoon, mutta nykyinen joukko-osasto ei siihen suostu vedoten edellisen tehtävän tärkeyteen. Toisaalta reilun vuoden ulkomaankomennus (jos lasketaan kaikki kurssit, lomat etc.) ei ollut minkäänlainen ongelma, ja kotiinpaluun jälkeen en enää palannut vanhaan tehtävääni. Eikä se edes ollut poissa ollessani täytettyinä, joten alkuperäiset perusteet tehtävän korvaamattomuudesta kuulostavat naurettavilta. Tällainen menettely on mielestäni työntekijää suorastaan halventavaa. Vastaavia tapauksia kun tuli vastaan myös muiden ihmisten kohdalla jatkuvasti. Tehtävien avoin haku ei todellakaan ole avointa, koska työntekijän asema on lähinnä maaorjaa vastaava nykyisen "isännän" voidessa useimmissa tapauksissa hankaloittaa siirtoa.

Tehtävien avoimen haun läpinäkyvyys ei vastauksen perusteella ole ilmeistä. Tilanne ei ole tasa-arvoinen, jos avoimen haun ulkopuolella on kriteerejä ja kenties jopa päätöksiä, jotka vaikuttavat lopullisiin päätöksiin. Tällaisen ilmeneminen on ongelma organisaatiokulttuurissa.

Osaaminen jää puolustusvoimien organisaatiossa monin paikoin tunnistamatta, kun liikaa katsotaan sotilasarvoa. Usein leikin varjolla väheksytään virkaiältään nuorempia sotilaita. Tämä turhauttaa lahjakkaat yksilöt, jotka kokevat saavansa osaamiselleen enemmän arvostusta muualla. Tuloksena on, että PV:n palvelukseen jäävät ne, jotka ovat sattuneet olemaan oikeassa paikassa oikeaan aikaan (ja olleet samaa mieltä esimiehensä kanssa) sekä ne, joiden siivet eivät kanna porttien ulkopuolella. Tämä on organisaatiolle suuri tappio.

Myös aiemmin vastauksissa on ilmennyt samainen asia, jossa sotilasarvon merkitys on kykyä ja taitoa suurempi. Organisaatiokulttuurin heikkous jossa lahjakkaat, mutta sotilasarvoltaan nuoremmat eivät kykene antamaan organisaatiolle kaikkeaan, on ongelma.

Lähtöni vaikuttaneet neljä keskeisintä syytä ovat olleet: ...2. turhautuminen organisaation toimimattomuuteen ja kankeuteen. Sitoudun täysin puolustusvoimien arvoihin ja keskeisiin strategioihin, mutta niiden toteutus kentällä ontuu.

Toimimattomuus ja kankeus ovat hyvin selkeästi organisaatiokulttuuriin kuuluvia tekijöitä. Lisäksi vastauksen toisessa lauseessa mainitaan toteutuksen ontuminen. Tilanne ei ole tavoitteen mukainen jos kaikkea ylemmän johtoportaahan päämääriä ei toteuteta suorittavalla tasolla.

Puolustusvoimien johdolta puuttuu aito halu huolehtia työntekijöistään. Kaikki uskovat, että Puolustusvoimissa ollaan kohdusta hautaan riippumatta siitä, miten ihmisiä kohdellaan. Mielestäni ajat ovat tässä suhteessa muuttuneet. Ihmiset lähtevät muualle töihin.

Vastaajan mukaan organisaation vallitseva kulttuuri on ollut sellainen, jossa uskotaan työntekijän haluun tilanteessa kuin tilanteessa. Hyvässä ja pahassa työntekijöihin uskominen ja luottaminen ovat osa organisaatiokulttuuria.

Vastaukset vuosilta 2012-2013

Koko puolustusvoimissa palvelemisen ajan paras paikka oli Ilmavoimat. Organisaation todellinen ihmisten johtamiskyky sekä virheensietokyky ovat Maavoimien vastavaan verrattuna paljon paremmalla tasolla. Ilmavoimat on asiantuntijaorganisaatio, jossa osaaminen ratkaisee, ei "nappulat" kaulassa. Maavoimien johtamisessa pitäisi muistaa, että sa-johtaminen ja ra-johtaminen on kaksi toisistaan poikkeavaa johtamistyyliä. "Perkele-johtaminen" ei sovi ra-tilanteeseen edes sotilailla. Maavoimissa näitä miehistelijöitä oli paljon enemmän kuin Ilmavoimissa. Ilmavoimia haukutaan "puolisotilaalliseksi". Tämä johtunee osittain siitä, että johtamistyyli on ihmisläheisempi (=nykyaikaisempi).

Vastauksesta ei ilmene tapahtuiko eroaminen maavoimista. Vastauksessa viitataan ihmisten johtajuuden puuttumiseen tai ainakin sen huonouteen. Johtaminen ja päätökset sen sijaan tehdään arvomerkkeihin katsomalla, jolloin oikean ammattitaidon hyödyntäminen jää heikoksi ja jopa olemattomaksi.

Omalla kohdallani vaikutti ylemmästä päättävästä esimiehestä johtuva joustamattomuus työajan järjestelyjen suhteen. Esikuntatyöskentely ei ole varusmiespalvelusta. Olen ymmärtänyt, ettei PV välttämättä halua osajia itselleen vaan ihmisiä joita voi käskää eri paikkoihin, enkä puhu nyt omasta puolestani.

Organisaatiokulttuuri on mahdollisesti rakentunut siten, että organisaatioon halutaan henkilöitä, joita voi käskää eikä henkilöitä, jotka kykenevät antamaan organisaatiolle enemmän jossain erilaisessa tehtävässä organisaation sisällä. Vastaus voidaan liittää myös johtajuuteen, kun yksittäinen esimies ei ole kyennyt joustamaan työaikojen järjestelyssä.

Puolustusvoimissa on aivan liikaa everstejä ja everstiluutnantteja joiden toimintaa ohjaa virheiden välttely, ei vastuun kantaminen. Tämä johtaa organisaatiossa sietämättömiin tilanteisiin.

Virheiden välttely on esiintyessään osa organisaation kulttuuria. Siten virheiden välttely liitetään organisaatiokulttuuriin. Vastuun kantaminen on myös yksilön tehtävä, joten se voidaan liittää myös johtajuuteen.

Puolustusvoimissa on syntynyt vääristynyt käsitys siitä, että sotilasarvo tai käydyt kurssit on osaamisen mittari ja oletuksena jokainen upseeri on hyvä esimies. Näinhän asia ei valitettavasti ole. Esimiestehtäviin valittavilta pitäisi arvioida myös esimiestaitoja käytyjen kurssien lisäksi.

Eronneen upseerin mukaan arvostettavia tekijöitä ovat kurssit ja sotilasarvo, ei henkilön suorallinen osaaminen esimiestehtävissä. Tällainen tekijä johtuu organisaatiokulttuurista, jossa arviointi tehdään täysin materiaalisin perustein.

5 UPSEERILIITON LÄHTÖKYSelyn VASTAUKSET

Upseeriliitto teettää säännöllisin väliajoin tutkimuksen, jonka avulla se pyrkii selvittämään upseerien virasta eroamiseen johtaneita tai/ja vaikuttaneita syitä. Kyselyn nimi on: Kysely palveluksesta eronneille upseereille. Tutkimus on toteutettu marraskuussa 2009 ja siihen on vastattu joulukuussa 2009. Tutkimukseen vastasi kokonaisuudessa 327 henkilöä, jotka olivat eronneet virasta vuosien 1974 – 2009 välisenä aikana. Kuitenkin pääosa vastaajista on eronnut vuosien 1998 – 2009 välisenä aikana. Kysely on kaksiosainen sisältäen suljetut ja avoimet kysymykset. Luku jakautuu edellisen luvun tapaan kahteen osaan: suljettuihin kysymyksiin ja avoimiin kysymyksiin.

5.1 Suljetut kysymykset

Upseeriliiton kyselyssä suljettuja kysymyksiä on kaikkiaan 17. Tämä tutkimus käsittelee upseerien eroamista organisaatiokulttuurista ja johtajuudesta johtuvien tekijöiden kannalta, tästä syystä kyselyn kysymyksistä on rajattu pois suljettuja kysymyksiä, jotka eivät edesauta tutkimustuloksen saavuttamista. Rajaaminen on tehty samalla tavalla kuin Pääesikunnan kysymysten rajaaminen. Rajaamisessa on arvioitu liittyykö kysymys tutkimuksen aihealueeseen. Valittujen kysymysten lisäksi esille on nostettu kysymyksiä, jotka parantavat taustatietoa virasta eronneista upseereista tehdyn kyselyn osalta.

Sotilasarvoltaan vastaajat jakaantuvat seuraavasti: kapteeni (vast.) 57 %, yliluutnantti 18,3 %, majuri (vast.) 11,8 %, luutnantti 8,6 %, everstiluutnantti (vast.) 3,2 % ja eversti tai korkeampi 1,1 %. Tärkeintä on havaita eronneiden kapteenien ja kapteeniluutnanttien suuri lukumäärä kaikkien vastanneiden joukossa. Pääesikunnan kyselyssä alle 75 prosenttia vastaajista ei ollut vielä majureita, joten tutkimuksien vastaajaryhmät ovat hyvinkin samankaltaisia.

Kadettikurssin valmistumisvuoden osalta vastaukset jakaantuvat suhteellisen tasaisesti vuosille 1984 – 2006. Virasta eroaminen on tapahtunut keskimäärin kymmenen vuotta valmistumisen jälkeen, joten voidaan ajatella, että kadettikurssiaikaisella toiminnalla ei ole ollut merkitystä eroamiseen. Jokaiselta kadettikurssin valmistumisvuodelta vuodesta 1983, on vähintään yksi ja enintään 11 virasta eronnutta upseeria. Kyseisen havainnon ansiosta tutkimus käsittelee kiitettävällä laajuudella virasta eronneiden upseereiden kokonaisuutta.

Vastaajista 51,6 % on suorittanut sotatieteiden maisterin tutkinnon, 25,8 % on suorittanut esi-upseerikurssin, 8,6 % on suorittanut sotatieteiden kandidaatin tutkinnon, 6,5 % on suorittanut yleisesikuntaupseerikurssin ja loput 7,5 %:a eivät ole suorittanut mitään edellä mainituista sotilaskoulutuksista. Virasta eronneista 57 % on saanut peruskoulutuksen maavoimissa, 21,5 % merivoimissa ja 21,5 % ilmavoimissa. Puolustushaarat, jossa virasta eronnut upseeri palveli eroamishetkellä, jakaantuivat seuraavasti: Maavoimat 37,6 %, Ilmavoimat 22,6 %, Merivoimat 16,1 %, Pääesikunta tai sen alaiset laitokset 14 % ja Rajavartiolaitos 9,7 %.

Kysymys 11

Kuinka paljon seuraavat tekijät vaikuttivat päätökseesi erota palveluksesta?				
Kysymys	Ratkaisevasti (1)	Paljon (2)	Jonkin verran (3)	Ei lainkaan (4)
Minut erotettiin	1,1 %	0 %	0 %	98,9 %
Terveydelliset syyt	0 %	1,1 %	6,7 %	92,2 %
Huono palkkaus palveluksessa	6,7 %	15,6 %	40 %	37,8 %
Tiedossa ollut parempi palkka	12,2 %	23,3 %	32,2 %	32,2 %
Upseerien siirtymävelvollisuus yleensä	22,2 %	23,2 %	32,2 %	22,2 %
Tiedossa ollut omakohtainen pakkosiirto	12,5 %	13,6 %	10,2 %	63,6 %
Suuri työmäärä tai – paine palveluksessa	6,6 %	11 %	20,9 %	61,5 %
Työilmapiiri	4,4 %	6,7 %	26,7 %	62,2 %
Työn sisältö ja olosuhteet	14,4 %	18,9 %	20 %	46,7 %
Työn ja perheen yhteensovittamisen hankaluus	16,7 %	22,2 %	23,3 %	37,8 %
Tyytymättömyys uranäkymiin palveluksessa	23,1 %	26,4 %	20,9 %	29,7 %
Vaihtelunhalu	14,3 %	24,2 %	36,3 %	25,3 %
Palvelussuhdeasuntojen laatu tai hinta	0 %	2,2 %	7,9 %	89,9 %
Syrjintä, työpaikkakiusaaminen tai muu epäasiallinen kohtelu	4,5 %	3,4 %	5,6 %	86,5 %
Sotilaseläkkeen heikentyminen	4,3 %	9,8 %	26,1 %	59,8 %
keskiarvo	9,6 %	13,5 %	20,7 %	56,2 %

TAULUKKO 13. Eri tekijöiden vaikutus eropäätökseen.

Kysymys sisältää 15 erilaista päätökseen mahdollisesti vaikuttanutta tekijää, joille vastaaja on voinut antaa painoarvon asteikolla 1-4. Upseerien siirtymisvelvollisuus yleensä, liittyy vahvasti puolustusvoimien organisaatioon ja voidaan katsoa, että se on jopa osa organisaatiokulttuuria. Toisaalta siirtymisvelvollisuus on rakenteellinen asia ja liittyy täten johtamisen osaluueeseen organisaatorakenne. Siirtymisvelvollisuuden takia ei voida rakentaa selkeää yksimieleistä johtopäätöstä, koska vastaukset jakaantuvat suhteellisen tasaisesti kaikille neljälle vaihtoehdolle. Hieman yli 22 prosenttia vastanneista nostaa kyseisen tekijän ratkaisevaksi osaksi omaa eropäätöstään. Kohdassa on otettava huomioon, että kysymys kysyy nimenomaan tilannetta yleensä.

Suuren työmäärän, paineen, kiusaamisen, syrjinnän, epäasiallisen kohtelun sekä työilmapiirin vaikutus on ratkaisevassa merkityksessä vain noin viidellä prosentilla. Yli 60 prosenttia mieltää, että niillä tekijöillä ei ollut lainkaan vaikutusta tehtyyn eropäätökseen.

Viimeisenä kysymyksen kohtana esille nostetaan työn sisältö ja olosuhteet, joissa ratkaisevasti asia on vaikuttanut noin kuudenneksen eropäätökseen ja paljon noin viidenneksen eropäätökseen. Kahden viimeisen kohdan perusteella voidaan todeta, että 5–17 prosentissa eropäätöksistä vaikuttavana tekijänä on ollut tämän tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat tekijät.

5.2 Avoimet kysymykset

Upseeriliiton kyselyn neljästä avoimesta kysymyksestä tähän tutkimukseen on valittu kaksi. Pois on jätetty vapaa sana Upseeriliitolle, joka koostui pääosin terveisistä. Lisäksi tämän tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty kohta, vapaa sana, jossa vastaukset eivät kohdanneet tutkimuksen tarvetta. Avoimien kysymyksiä osalta tähän tutkimukseen on kirjattu ylös kaikki vastaukset, jotka tutkijan mukaan edesauttavat tutkimustuloksen saavuttamista. Pitkistä vastauksista on leikattu pois tekstiä, jota tutkija ei ole katsonut oleelliseksi asiaan liittyen. Virasta eronneiden vastaukset ovat kursivoitu sekä sisennetty Jokaisen vastauksen perässä on tutkijan perustelut aihealueeseen liittymisestä. Upseeriliiton kaikki avoimet kysymykset ovat tutkimuksen liitteessä 2.

Mitkä tekijät vaikuttivat upseerin virasta eroamiseen? Mitkä olivat tärkeimmät syyt?

Työilmapiiri ("ei kapteenilla voi olla omia mielipiteitä") Johtamiskulttuuri (erikoisesti vanhemmat upseerit aivan pihalla tästä maailmasta) Johtamiskulttuuri: oikeita esimihiä väärissä paikoissa (erityisen hyvä esimerkki kapteenikurssin kurssin johtaja: ei MITÄÄN käsitystä ihmisten kanssa tekemisestä) Turha muodollisuus, pökkurointi ja herran pelko.

Vastaus liittyy johtamiskulttuuriin sekä organisaatiokulttuuriin. Jos tietyn henkilöstöryhmän mielipiteitä ei oteta huomioon, voi syy olla organisaatiossa tai yksittäisissä johtajissa, jotka eivät arvosta nuorempia upseereita. Lisäksi vastauksesta ilmenee, että organisaatiossa on havaittavissa liiallista byrokratiaa (organisaatiokulttuuri) sekä ihmisten vuorovaikutuksen välillä puutteita (johtajuus).

Työnantajan liian vahva luottamus nuoren upseeriston ”kutsumukseen” työmotivaation lähteenä ei mielestäni vastaa nykyaikaisen, työntekijöitään arvostavan organisaation tunnusmerkistöä.

Seeckin mukaan onnistuneessa organisaatiokulttuurissa kaikki työntekijät ovat sitoutuneita organisaatioon (ks. luku 3.4). Yleinen luottamus työntekijöiden motivaatioon on siten osa valitsevaa organisaatiokulttuuria.

Jatkuvat uudet projektit eikä mitään ehtinyt saada kunnolla valmiiksi, kun jo annettiin jotain ihan muuta ja uutta tehtävää.

Vastaus voi liittyä sekä johtajuuteen että organisaatiokulttuuriin. Työn suuri määrä voi johtua yksittäisen henkilön johtamistavoista, jolloin se on sidoksissa johtamiskulttuuriin. Suuri työn määrä voi johtua myös organisaatioon kehittyneestä kulttuurista, jossa on tapana vain kehittää uusia projekteja. Ei sovi unohtaa mahdollisuutta sille, että töitä ei huonon organisaation rakenteen takia vain keritty tehdä.

Todella epämääräinen henkilöstöasioiden hoito omassa joukko osastossa. VAATI-luokkien epäsuhta upseerien ja opistoupseerien välillä. Omien esimiesten ja henkilöstöjohtajien kyvyttömyys/haluttomuus paneutua VAATI-tehtävien uusiksi laittamiseen, vaikka tarvetta oli. Turhautuminen siihen, että töitä on niin paljon, että ei ehdi tehdä töitään hyvin.

Epämääräinen henkilöstöasioiden hoito voi viitata tapaan, jossa henkilöstöasioita hoidetaan ainoastaan lukujen avulla, eikä katsota yksittäisten upseerien osaamiseen. Tällöin voidaan mieltää syyn olevan kulttuurissa. Toisaalta vastaus voi liittyä johtajuuteen, koska siinä puhutaan kyvyttömyydestä ja haluttomuudesta, jotka viittaavat vahvasti yksittäiseen johtajaan. Työn määrän paljous liittyy organisaatiokulttuuriin, jossa merkitys on sillä, että töitä varmasti riittävästi, eikä sillä miten niistä suoriudutaan.

Suurimmaksi syyksi nousi huonon työilmapiirin (tietyt henkilökemiat), henkilökohtaisen perhetilanteen ja huonon palkkauksen yhteisvaikutus. Myös mahdollisuus parempiin työolosuhteisiin siviilissä vaikutti osaltaan. Mikään näistä tuskin olisi yksin riittänyt syyksi.

Huono ilmapiiri ja niihin liitetty henkilökemioiden toimimattomuus viittaavat henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen, jolloin se kuuluu johtajuuden alaisuuteen. Toisaalta vastauksen perusteella ei voida varmuudella tulkita onko tässä tilanteessa kyse alaisesta, vertaisesta vai esimiehestä.

Työn sisältö ja työilmapiiri.

Vastaus on lyhyt ja ytimekäs, vaikkei kovinkaan perusteleva. Osuus työilmapiiri on tulkinanvarainen, mutta voidaan kuitenkin todeta, että ilmapiirin huonous johtuu usein henkilöiden välisestä vuorovaikutuksesta, jolloin se kuuluu nelikentän ihmisläheisemmälle puolelle eli johtajuuteen tai organisaatiokulttuuriin.

Työyhteisö, työilmapiiri, työuupumus ja uran tulevaisuudennäkymät vaikuttivat päätökseen eniten. Tuntui paremmalta vaihtoehdolta hypätä takaisin opiskelijaksi, ilman tuloja kuin jatkaa työyhteisössä, jossa työt kasautuu muutamille, työpanosta ei arvosteta ja kiitos työstä menee muille. Epävarmuus tulevaisuudesta on parempi vaihtoehto kuin jatkaa työssä missä ei viihdy. Siviilissä on kuitenkin mahdollista edetä omien ansioiden avulla.

Työilmapiiri nousee esille edellisen vastauksen tapaan. Töiden kasautuminen muutamille viittaa epäpätevään johtajuuteen, jossa eri henkilöiden tekemälle työlle ei anneta samanlaista arvostusta. Työstä saatavan kiitoksen meneminen väärälle henkilölle voi johtua joko organisaatiokulttuurista tai johtajuudesta. Johtajan on helppoa ansaita kiitos väärällä johtamiskäyttäytymisellä tai organisaatiossa voi olla vain tapana jättää kiittämättä tiettyjä tahoja.

Paperipinojen alle hautautuminen uran edetessä. Lisääntyvät työmäärät pienentyvällä porukalla. Tämän tulevaisuuden näkymän tiedostaminen ei motivoinut jatkamaan. Lähdön jälkeinen yhteydenpito taloon jääneiden kurssikavereiden kanssa on vahvistanut tuolloiset visioni, onneksi lähdin.

Jälleen lisääntyvä työmäärä nousee esille. Toisaalta tässä vastauksessa mainitaan porukan pienentyminen, joka vie vastuuta johtajuudelta tai organisaatiokulttuurilta.

Arvostin ja arvostan edelleen upseerin uraa erittäin paljon ja pidän upseerin ammattia kenties hienoimpana ammattina sekä elämäntapana. Pidän itseäni edelleen upseerina ja olen ylpeä taustastani. En yleistä asioita koskemaan järjestelmää yleensä ja toivonkin, että muualla asiat ovat paremmin. Tärkeimmät syyt:

1. Kankea ja byrokraattinen johtamisjärjestelmä, jossa asiantuntijuus ja todellinen substanssiosaaminen hukataan ja asioita valmistelevat erittäin ammattitaitoiset ja koulutetut henkilöt turhautuvat. Nykyaikaisessa turvallisuuskentässä valtaa ja vastuuta tulisi delegoida enemmän. Yksi tai kaksi henkilöä ei pysty eikä edes tarvitsisi päättää kaikkea. Henkilöstökin sitoutuisi enemmän asioihin, mikäli kokisi saavansa vaikuttaa enemmän asioihin. Komentajat/ vast. pitäisi rauhan aikana ymmärtää enemmän

strategisina johtajina, joka vastaa toiminnasta kokonaisuutena eikä kaikkien asioiden päättämisestä.

2. "Tasapäästäminen" ja (henkilöstö) -päätösten perustaminen "tuntumaan tai intuitioon"/ "kaiken tietävän johtajan" ruutupaperisuunnitteluun. Omalla toiminnalla ei pystynyt juurikaan vaikuttamaan siihen, miten oma ura kehittyy. Valitettavan usein jonkun hyvä tai huono menestys uralla, etenkin nuorien upseerien osalta perustuu sattumaan, tai kadettikurssilla valittuun palveluspaikkaan jne. jotka vaikuttavat esimerkiksi irrotettavuuslausuntoihin.

3. Puute haluan kehittää rohkeasti toimintoja. Tärkeimmältä usein tuntui se, miltä toiminta näyttää ulospäin kuin se, miten paljon tulosta saadaan aikaan. Eli siis parempi olla tekemättä mitään kuin tehdä jotain, jos virheen mahdollisuus on olemassa.

Kankea ja byrokraattinen johtamisjärjestelmä viittaavat organisaatiokulttuuriin. Vallan ja vastuun delegoimisen osaamisen puute viittaavat organisaatiokulttuuriin, jossa töitä tehdään vallitsevan kulttuurin mukaisesti, eikä siitä ajatuksesta olla valmiita päästämään irti. Tuntumaan tai intuitioon viittaaminen voi kertoa vallitsevasta johtajuudesta, jossa kuvitellaan osaavansa ja käsketään suoraan sen perusteella. Kehittämisen halun puuttuminen on organisaatiokulttuurissa vallitseva tekijä, jossa ei kannusteta uuteen vaan miltei vaaditaan tekemään niin kuin aina ennenkin on tehty. Virheiden piilottaminen on niin ikään katsottu osaksi organisaatiokulttuuria, ei siis sallita epäonnistumista, jolloin on parempi olla tekemättä mitään. Kokonaisuudessaan vastauksesta nousi esille paljon kohtia, jotka vastaavat tämän tutkimuksen ongelmaan.

Työn antajalla kaikki upseerit ovat tai olivat samanarvoisia vaikka toisella saattoi olla 12 vuotta merikokemusta. Ts. työnantajalla ei ollut kykyä tai halua hyödyntää jo saavutettua kenttäkokemusta. Työnantajalla ei ollut tarjota minkäänlaista urasuunnitelmaa!

Osaamisen hyödyntämien kuuluu organisaatiokulttuuriin tai johtamiskäyttäytymiseen, mikäli yksilö ei kykene ottamaan resursseistaan irti parasta mahdollista lopputulosta. Tällöin hyvillä teoilla ei ole merkitystä tai ainakin merkityksen osuus on vähäinen.

Puolustusvoimat ei hyödynnä henkilöstönsä potentiaalia parhaalla mahdollisella tavalla ennen jatkokurssien (eu ja ye) alkamista, vaan yksipuolisilla tehtävillä turhauttaa monet hyvän potentiaalin ja kovan työmoraalin omaavat upseerit. Kymmenen ensimmäistä (nyt jopa 12) menee perusyksikkötehtävissä eikä se vastaa minkään normaaliyrityksen mallia puolustusvoimien ulkopuolella lahjakkaita hyödynnetään huo-

mattavasti paremmin osaamistasoa vastaavasti. Ei koulutuksen vaan osaamisen mukaan tähän ei puolustusvoimien henkilöstöpolitiikka kykene.

Jälleen esille nousee organisaatiokulttuurin liittyvä tekijä, missä organisaatiolla ei ole tapana katsoa ulkokuorta pidemmälle siinä miten hyödyntää henkilöstön potentiaalia ja sitä kautta kokonaisresurssejaan.

Tunnolliselle, erinomaisesti työnsä tekeväälle upseerille lyötiin toistuvasti liikaa työkuormaa ja toisaalta ani harvoin annettiin lisää resursseja tai poistettiin työlistalta näennäisen turhanpäiväisiä byrokratiaan liittyviä muita töitä. Eli ei ollut aikaa keskittyä kunnolla vaativiin ja vastuullisuutta edellyttäviin tärkeisiin kehittämistehtäviin, kun raskas byrokratia vei työajasta liian suuren viipaleen. Käytännössä työpäivät venyivät jatkuvasti pidemmiksi ja ylimenevä osa tuli pääosin tehtyä harmaana työnä. Kolmas ongelmatekijä, joka kävi vuosi vuodelta sietämättömämmäksi, olivat itsenäni 2-10 vuotta vanhemmat byrokraattiupseerit. Usein tähän upseerityyppiin yhdistyvät vaatimattomammat henkiset ominaisuudet ja pelko oman itsensä nolaamisesta. Tämän takia he muutamissa yhteyksissä tarkoituksellisesti tekivät olemisen hankalaksi esim. teettämällä lisää turhanpäiväisiä hommia ja rajoittamalla kyvykkään alaisen toiminnanvapautta. Ääritilanteissa varastettiin jopa kunnia alaisen tekemistä töistä. Vuosien saatossa näitä pellejä alkoi tulla entistä enemmän vastaan ja aloin pelätä, että jossakin vaiheessa sellainen Rauta-Kanki taas paukahtaa omaksi suoranaiseksi esimieheksi.

Liiallisen työkuorman määrä nousee jälleen esille, tässä vastauksessa lisähuomiona organisaatiokulttuurista johtuvat turhat byrokratiaan liittyvät työt, jotka syövät aikaresursseja. Vanhempien byrokraattiupseerien merkitys liittyy myös organisaatiokulttuuriin. Vaatimattomista ominaisuuksista puhuttaessa vika liittyy johtajuuteen ja johtamiskulttuuriin, jossa varastetaan alaisilta kunnia hänen tekemistään töistä.

Edelliset kysymykset vastasivat kysymyksiin: Mitkä tekijät vaikuttivat upseerin virasta eroamiseen? Mitkä olivat tärkeimmät syyt? Vastauksien lukeminen kertoo hyvin yksiselitteisesti eronneiden mielipiteen. Epäkohdista muodostuu selkeitä kokonaisuuksia, jotka toistuvat useissa vastauksissa. Työn määrä, kiire ja uudet projektit nousivat esille useissa vastauksissa. Työmäärällinen paine kasaantui etenkin upseereille, jotka olivat kyvykkäitä. Samalla koettiin, että organisaatio ei osaa arvostaa tällaisia henkilöitä henkilöstöstrategiassaan, vaan kaikki kulkevat läpi hyvin samankaltaisen tien, jossa yksilön vahvuuksia ei päästä hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Etenkin nuorilla upseereilla olisi ollut halu vaikuttaa omaan

tulevaisuuteen, mutta se katsottiin käytännössä mahdottomaksi kankeassa ja byrokraattisessa järjestelmässä. Epäkohdiksi mainittiin myös organisaatiossa vallitseva turha muodollisuus sekä työilmapiirin ja henkilökemioiden heikkous. Lisäksi esille nostettiin asioiden kehittämisen ja parantamisen halun puute organisaatiossa.

Mitä hyvää ja mitä huonoa näet upseerin virasta eroamisessa omalla kohdallasi? Ovatko odotuksesi täyttyneet? Mikä on muuttunut ja mihin suuntaan?

Hyvää se, että nyt saa palautetta työstään ja kannustetaan. Virheistä ei rangaista eikä etsitä syyllisiä vaan kun virhe sattuu, se maksaa rahaa ja siitä opitaan... piste.

Virheistä rankaisu liittyy tutkijan mukaan organisaatiokulttuuriin tai tietyissä tilanteissa yksittäiseen johtajuuteen.

Yksittäisenä huomiona: Työyhteisön hyvinvointiin ja ns. TYKY-toimintaan panostetaan selkeästi enemmän, niin ajallisesti, rahallisesti kuin eri tilaisuuksienkin muodossa, nykyisen työnantajani toimesta.

Hyvinvointiin panostaminen on suuri osa organisaatiokulttuuria, jossa organisaatiolta halutaan hyvinvoinnin myötä enemmän.

Saan johtaa asiantuntijaorganisaatiota, luoda sopivassa määrin uutta yhtiökumppanini ja työntekijöideni kanssa. Näen konkreettisesti työni tulokset ja pääsen myös nauttimaan niistä.

Viittaa siihen, että edellisessä organisaatiossa ei ehkä järjestelmän tai kulttuurin osalta ole päässyt näkemään tuloksia. Sen johtuminen voi johtua työn luonteesta tai vallitsevassa kulttuurissa ei ole ollut tapana nauttia työn tuloksista.

Hyvästä työstä saa myös konkreettista tunnustusta, eikä vain lisää töitä.

Tunnustuksen saaminen tehdystä työstä liittyy kokonaisvaltaisesti johtamiseen ja etenkin organisaatiokulttuuriin. Tällaisenaan organisaatiokulttuuri on sellainen, jossa menestyvät palkitaan lisätöillä. Tilanne on epäedullinen, koska se päästää heikommin tekevät jatkossa aina vain helpommalla ja kokonaisvaltaista kehitystä ei organisaatiossa tapahdu ollenkaan.

Työ on itsenäisempää ja selkeästi tulostavasti.

Tulostavastiisuuden puute viittaa siihen, että vallitsevan organisaatiokulttuurin takia organisaatiossa ei arvosteta tuloksia vaan sitä, että työt tulevat tehtyä. Tämän kaltainen kulttuuri varmasti laskee työntekijöiden motivaatioita.

Eniten harmittaa se että työnantaja ei tukenut minua tarpeeksi. Pitkällä aikavälillä minusta olisi varmasti ollut suureksi avuksi ja hyödyksi organisaatiolle.

Työnantajalla voidaan viitata työnantajaorganisaation kokonaisuutena tai johtajaan yksilönä. Mikäli sillä on tarkoitettu työntekijää, vika on ollut organisaatiokulttuurissa. Jos taas vika on ollut yksittäisessä johtajassa, on hänen johtajuudessaan eli johtamiskulttuurissaan alaisen tukeminen ollut puutteellista.

Hyvää yritysmaailmassa on se, että jos teet työsi hyvin tai paremmin, hyödyt siitä saman tien. Se motivoi osaltaan yrittämään parastaan.

Tämän vastauksen mukaan puolustusvoimissa ei ole hyötynyt töiden hyvin tekemisestä. Viittaa siihen, että organisaatiokulttuurissa vallitsee hyvin tehtyjen tehtävien palkitsemattomuus.

Kysymys oli: Mitä hyvää ja mitä huonoa näet upseerin virasta eroamisessa omalla kohdallasi? Ovatko odotuksesi täyttyneet? Mikä on muuttunut ja mihin suuntaan? Vastauksista suurimmaksi yhteiseksi tekijäksi nousi selkeästi palautteen, kannustuksen ja palkitsemisen näkyminen positiivisesti työssä eroamisen jälkeen. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehditaan ja virheistä ei yleisesti haluta rankoa vaan oppia organisaationa.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

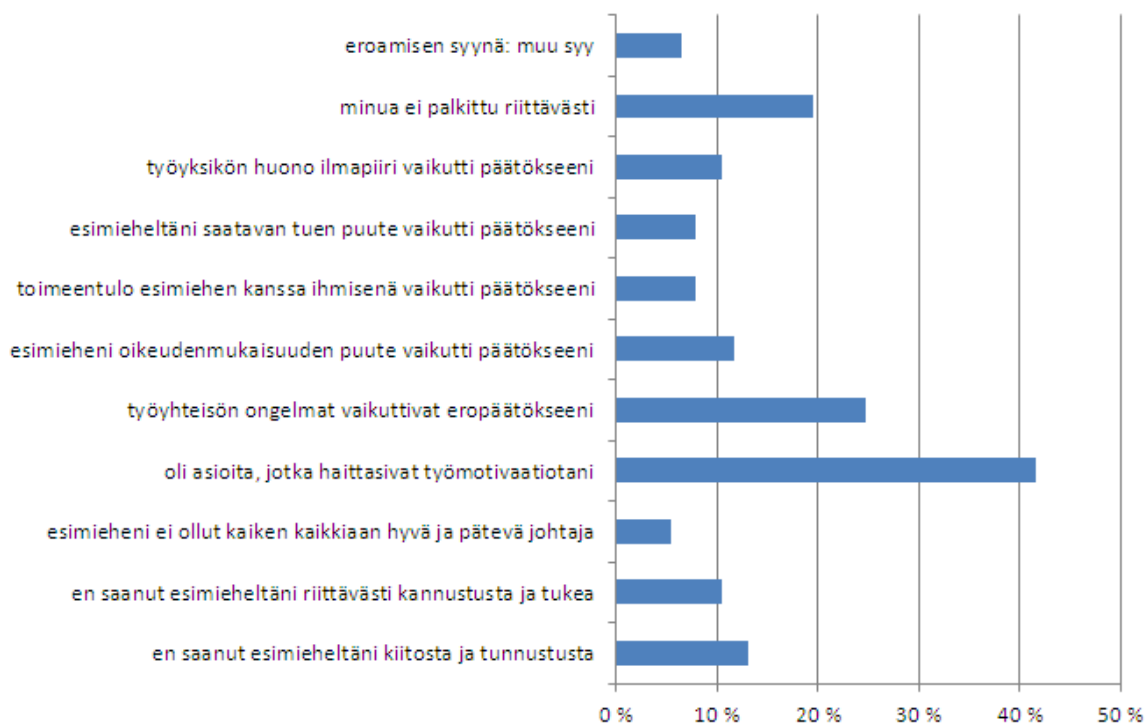
Tutkimuksen tulokset rakentuvat lähtökyselyjen vastauksien yhdistämisestä kokonaisuuksiksi. Vastauksien kokoamiseksi tutkija on laatinut erilaisia syyryhmiä, joihin tutkija on sijoittanut jokaisen vastauksen. Näiden tulosten perusteella voidaan vastata tutkimuksen päätutkimuskysymykseen. Päätutkimuskysymys on: Mitkä ovat puolustusvoimien organisaatiokulttuurissa tai johtajuudessa tekijöitä, jotka vaikuttavat upseerin päätökseen erota virasta? Päätutkimuskysymyksen vastauksen perusteella saadaan vastaus alatutkimuskysymykseen: Millainen on puolustusvoimien johtamis- ja organisaatiokulttuuri virasta eronneiden mielestä? Tulokset on jaettu tässä luvussa kahteen erilliseen osaan, joista ensimmäinen osa käsittelee suljettuja kysymyksiä ja toinen avoimia kysymyksiä. Luvun viimeisessä alaluvussa tutkija esittelee tutkimuksen johtopäätökset tulosten perusteella.

6.1 Suljettujen kysymyksien tulokset

Suljettujen kysymyksien osalta tuloksissa on keskitytty vastauksiin, jotka vastaavat päätutkimuskysymykseen. Tällaisia kysymyksiä ovat olleet kysymykset, jotka selvittävät eroon johtaneita tekijöitä. Pääesikunnan kyselyssä suoranaisesti erosyytä selvittäviä suljettuja kysymyksiä oli 10. Upseeriliiton kyselyssä erosyytä selvittäviä suljettuja kysymyksiä oli ainoastaan yksi. Erosyytä selvittävistä suljetuista kysymyksistä on laadittu taulukko (16). Tutkija on määrittänyt taulukkoon yksittäiset eroamiseen vaikuttaneet tekijät, jotka kuuluvat tutkimuksen viitekehukseen. Prosenttiosuudet taulukossa kertovat, kuinka moni on vastannut kysymykseen tämän tutkimuksen aihealueen vaatimalla tavalla. Tekijä on tulkittu vaikuttavaksi, jos se on ollut vastauksien mukaan vaikuttava, tai paljon vaikuttava tekijä. Vastaukset, jotka ovat olleet mielipiteettömiä, eri mieltä tai täysin eri mieltä vaikuttavuuden kanssa, eivät näy taulukossa.

Suljettujen kysymyksien osalta voidaan päätellä, että noin kymmenesosalla eronneista, tämän tutkimuksen asettamat teemat ovat olleet jonkin asteisena syynä eropäätökseen. Kun taulukkoon muodostetaan keskilinja, voidaan melko varmasti todeta, että noin 10 prosenttiin eropäätöksistä vaikuttaa jollain tapaa johtajuus tai organisaatiokulttuuri.

Suljettujen kysymyksien perusteella vaikuttaneita tekijöitä ovat olleet: riittävä palkitseminen, huono ilmapiiri, tuen puuttuminen, toimeentulo esimiehen kanssa, oikeudenmukaisuuden puute, työyhteisön ongelmat, työmotivaatioita haittaavat asiat, esimies ei ollut hyvä ja pätevä, ei riittävästi kiitosta, kannustusta, tukea ja tunnustusta.



TAULUKKO 14. Suljettujen kysymyksen vastaukset, jotka liittyvät johtajuuteen tai organisaatiokulttuuriin. Osuus kaikista vastauksista.

6.2 Avoimien kysymyksen tulokset

Avoimien kysymyksen vastauksista on laadittu taulukko, josta selviää kuinka paljon tietty erosyy on saanut kannanottoja avoimissa vastauksissa. Tutkija on taulukkoa laatiessaan kirjannut jokaisen eronneen upseerin vastauksen lyhyeksi muutaman sanan ydinkokonaisuudeksi. Nämä muutaman ydinsanan kokonaisuudet on yhdistetty niiltä osin, kun tutkija on todennut niiden tarkoittavan samaa virasta eroamiseen vaikuttaneeksi syyksi byrokratian liiallisuuden, se on merkitty byrokratia-kohtaan, lukuna 2. Taulukkoon on eritelty tutkijan näkemys asian liittyvyydestä joko johtajuuteen tai organisaatiokulttuuriin. Tämä näkemys on yhtenevä avoimien vastauksien yhteyteen liitettyssä tutkijan pohdinnassa ja perustelussa. Muutamissa kohdissa esiintyy tilanne, jossa virasta eroamiseen johtanut tietty tekijä on luokiteltu sekä johtajuuteen että organisaatiokulttuuriin. Nämä eivät ole virheellisiä merkintöjä vaan harkittuja tilannekohtaisia poikkeamia.

Tulosten analysoinnissa muodostui vastauksien perusteella 18 erilaista johtajuuteen tai organisaatiokulttuuriin viittaavaa syytä, joiden takia virasta eroamisia on tapahtunut. Kaikista 18 syystä viidellä, on kannatusta ainakin viiden virasta eronneen upseerin puolesta. Nämä viisi

eroon vaikuttanutta syytä ovat henkilökemia ja työilmapiiri, arvostus nuoria upseereita kohtaan, byrokratia, työmäärän liiallisuus ja tunnustuksen saaminen. Avoimien vastauksien perusteella voidaan todeta viisi erilaista johtajuuteen tai organisaatiokulttuuriin kuuluvaa tekijää, jotka ovat vaikuttaneet upseerin tekemään virasta eroamisen päätökseen.

Eroamiseen vaikutti seuraava tekijä tai osasy.	Pääesikunta ja Upseeriliitto yhdistettynä	
	johtajuus	organisaatiokulttuuri
	vastauksia	vastauksia
henkilökemia ja työilmapiiri	6	
esimieheltä saatavan tuen puuttuminen	2	
arvostus nuoria upseereita kohtaan, katsotaan ainoastaan arvomerkkejä		7
esimiehen huono käytös alaista tai alaisia kohtaan	1	
byrokratia ja sen voimakas liiallisuus		5
tehtävien jako kulisissa, ei avoimesti		2
silmänpölvontaa ja mielistelyä	1	
uskotaan siihen, että organisaation sisällä kyetään ja halutaan, tapahtui mitä tapahtui		3
alempia johtoportaita ei kuunnella riittävästi		2
sukupuolitaso-arvon puuttuminen tai vähäinen esiintyminen		1
kehittymisen kannustuksen puute alaisia kohtaan, vaikka se on organisaation yksi teemoista		2
ihmisten ja asioiden johtaminen väärässä tasapainossa	2	1
virheiden välttäminen vai vastuun kantaminen, etenkin esimiesten osalta	3	
joku muu teki päätökset puolestani		1
työmäärän liiallisuus		6
esimiesten kyvyttömyys ja haluttomuus	1	
virheistä rankominen, ei niistä oppiminen		1
tunnustuksen saaminen, tulosvastuullisuus		5

TAULUKKO 15. Avoimien vastauksien yhteenveto.

6.3 Johtopäätökset

Tutkimuksessa kyettiin löytämään vastaukset asetettuihin kysymyksiin. Tutkimuskysymyksiin on vastattu yhdistetyillä tuloksilla. Yhdistetyillä tuloksilla tarkoitetaan niitä tuloksia, jotka voidaan todentaa sekä Pääesikunnan molemmista kysymystyypeistä että Upseeriliiton molemmista kysymystyypeistä. Johtopäätökset on jaettu vaiheisiin asetettujen kysymysten mukaisesti.

Päätutkimuskysymyksessä etsitään tekijöitä virasta eroamiseen vaikuttaneista johtajuuden tai organisaatiokulttuurin alaisista asioista. Kolme merkittävintä eropäätökseen vaikuttanutta tekijää ovat

1. Huono henkilökemia ja työilmapiiri
2. Arvostus nuoria upseereita kohtaan sekä oikeudenmukaisuuden puute
3. Työstä saatavan kiitoksen ja tunnustuksen puuttuminen

Lisäksi tutkimuksessa esiintyi muita johtajuuteen tai organisaatiokulttuuriin viittaavia tekijöitä, mutta niiden ilmentyminen ei ole havaittavissa tutkimuksen kaikista aineisto-osioista. Tällaisia tekijöitä ovat

1. Byrokratian liiallisuus
2. Riittämätön palkitseminen
3. Toimeentulo lähimmän esimiehen kanssa
4. Esimieheltä saatavan tuen puuttuminen
5. Työyhteisön ongelmat
6. Esimies ei ollut hyvä ja pätevä johtaja
7. Esimieheltä saatavan kannustuksen ja tuen puuttuminen
8. Työmäärän liiallisuus

Ensimmäisessä alatutkimuskysymyksessä halutaan tietää millaisena virasta eronneet upseerit kokevat puolustusvoimissa vallitsevan johtamis- ja organisaatiokulttuurin. Eronneet kokevat kulttuurin jähmeäksi ja byrokraattiseksi. Työmäärä tai -kuorma on ollut yksilöllä liian suuri ja niiden rinnalla organisaatiosta saatava tuki on jäänyt vähäiseksi. Suuren työmäärän myötä organisaatio ei ole tarjonnut riittävää palkkiota hyvin tehdystä työstä.

Toinen alatutkimuskysymys kysyy kuinka paljon päätutkimuskysymyksen mukaiset tekijät vaikuttavat tehtyihin eropäätöksiin. Tutkimukseen valittujen vastauksien lukumäärän vertaaminen kaikkiin kyselyihin vastanneiden lukumäärää osoittaa, että karkeasti 10 prosenttia vastaajista mieltää kyseisten tekijöiden vaikuttaneen tehtyyn päätökseen.

7 DISKUSSIO

Tutkimuksessa saavutettiin vastaukset muodostettuihin kysymyksiin. Viitekehyksen alaisista tekijöistä merkittävimmin upseerin eropäätöksiin vaikuttavat kokonaisuudessaan työilmapiiri, arvostus nuorempia upseereita kohtaan sekä kiitoksen antaminen. Selkeän ja yksiselitteisen vastauksen löytämiselle suurin haaste on johtajuuden ja organisaatiokulttuurin määrittely. Käytännössä vaikeus ilmenee tulkinnassa, kuuluuko tietty tekijä viitekehyksen piiriin. Toisaalta tulkintaa helpottaa tiettyjen vastauksien poissulkeminen tilanteissa, joissa ne eivät missään nimessä ole osa johtajuutta tai organisaatiokulttuuria.

Tutkimuksen luotettavuuden osalta tutkija haluaa korostaa kahden eri tutkimuksen yhtenäisyyttä. Vaikka kyselyjen takana olevat organisaatiot ovat toimineet ominaan, on kysymysten samankaltaisuus ilmeistä. Molempien kyselyjen intressien ollessa samat, on tämä ymmärrettävää. Monien vastauksien perusteella tutkija on voinut päätellä, että osa vastaajista on ollut vastaajana molemmissa kyselyissä. Toinen huomioitava tekijä on avoimien ja suljettujen kysymysten vastauksien yhtenevyys, joka lisää luottamusta oikeanlaisien päätösten tekemiseen. Tutkimustulosten laajamittaista yleistämistä ei kuitenkaan voi tämän tutkimuksen perusteella tehdä. Yleistämisen estää tutkijan henkilökohtainen tulkinta siitä, mitkä asiat vastauksissa kuuluvat johtajuuteen tai organisaatiokulttuuriin.

Jatkotutkimuksen osalta tutkijalle on herännyt kaksi erilaista polkua. Ensimmäisenä vaihtoehtona on tutkia käänteisesti tämän tutkimuksen vastauksia. Tämä tarkoittaa, että tutkittaisiin ovatko päätutkimuskysymyksen vastaukset todellisuudessa osa puolustusvoimissa vallitsevaa organisaatiokulttuuria tai voidaanko harjoitettavaa johtajuutta luonnehtia vastauksien mukaisesti. Toisena lisätutkimuksen kohteena on selvittää miten kyseisiin tekijöihin voidaan jatkossa vaikuttaa, jotta vastaavankaltaiset virasta eroamiset voitaisiin välttää.

LÄHTEET

KIRJALLISUUSLÄHTEET

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino

Halonen, P. 2007, Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen. Helsinki: Edita Prima Oy

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

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

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja –malleja. Suom. M. Tillman. Helsinki: Edita Publishing Oy

Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. 2009. Johdatus johtamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nissinen V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. Helsinki: Oy Edita Ab.

Pääesikunta, henkilöstöosasto. 2012. Johtajan käsikirja. Tampere: Juvenes Print Oy

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.

Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. R. Liljamo & A. Miettinen. Espoo: Amer yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa, taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudamus.

Silén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino Kustannus.

Tiainen. J. 1991. Tietojätti. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Tuomi J. X & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-3. painos. Jyväskylä: Tammi.

Valtanen M. 2008. Johtamisen sosiaalipsykologia, käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä. Helsinki: Edita Prima Oy

Young A. 1987. Johtajan käsikirja, tuloksellisen johtajan taitotieto. Suom. A. Gaib. Jyväskylä: Gummerus Oy

LUENTOLÄHTEET

Huhtinen, A-M. 2011. Diaesitys tutkijan hallussa.

Siltala, H. 2011. Diaesitys tutkijan hallussa.

MUUT LÄHTEET

DI. 2011. Deep Lead Oy:n valmennusmateriaali

Pääesikunnan teettämä lähtökysely virasta eronneille upseereille

Upseeriliiton teettämä lähtökysely virasta eronneille upseereille

LIITELUETTELO

LIITE 1 Pääesikunnan lähtökyselyn kysymykset.

LIITE 2 Upseeriliiton lähtökyselyn kysymykset.

Liitteessä on esitetty Pääesikunnan teettämän lähtökyselyn kaikki kysymykset. Pääesikunnan lähtökyselyn kysymykset:

1. Henkilöstöryhmä
2. Upseerin arvo
3. Sukupuoli
4. Puolustushaara
5. Maavoimien osa
6. Työmuoto
7. Palvelusaika
8. Ikä
9. Ylin siviilikoulutus
10. Erovaihe
11. Erosyy
12. Ammattitaitoani ylläpidettiin antamalla riittävästi koulutusta
13. Omat työtehtäväni ja vastuualueeni oli määritelty selkeästi
14. Työmäärä oli jakautunut oikeudenmukaisesti eri henkilöiden välillä työyhteisössäni
15. Työni oli sopivan vaativaa ja haasteellista
16. Sain lähimmältä esimieheltäni kiitosta ja tunnustusta, jos hoidin tehtäväni hyvin
17. Sain lähimmältä esimieheltäni riittävästi kannustusta ja tukea omassa työssäni
18. Työtehtäväni/työni oli riittävän itsenäistä
19. Työtehtäväni/työni suorittamisjärjestys oli muutettavissa
20. Lähin esimieheni oli kaiken kaikkiaan hyvä ja pätevä johtaja
21. Minun kohdallani puolustusvoimien henkilö- ja/tai urasuunnittelu oli pääosin oikeasuuntaista
22. Työni puolustusvoimissa ei haitannut vakavasti perhesuhteitani
23. Minulla oli tarkat tiedot omista henkilökohtaisista tulostavoitteistani
24. Olin valmis vaihtamaan paikkakuntaa päästäkseni haasteellisempiin ja vaativampiin työtehtäviin
25. Työssäni/työpaikallani ei ollut asioita, jotka vakavasti haittasivat työmotivaatiotani
26. Tunsin riittävän hyvin koko työyksikköni (perusyksikkö, esikunnan osasto / vast) tulostavoitteet
27. Olin tyytyväinen työhöni (työni sisältöön, päivittäisiin työtehtäviin)
28. Koin itseni täysin uupuneeksi työpäivän päättyessä

29. Tunsin itseni väsyneeksi, kun oli noustava ylös aamulla ja lähdettävä työhön
30. Jouduin työskentelemään liian lujasti työssäni
31. Tuntuu kuin olisin ollut aivan lopussa
32. Työni stressasi minua aivan liikaa
33. Työhuolet pyörivät mielessäni vapaa-aikanani
34. Kävitkö kehittämiskeskustelun esimiehesi kanssa viimeksi kuluneiden 12 kk:n aikana?
35. Millaisena työpaikkana pidät puolustusvoimia kokonaisuutena ottaen verrattuna muihin valtionhallinnon tai kuntien työpaikkoihin
36. Millaisena työpaikkana pidät puolustusvoimia kokonaisuutena ottaen verrattuna yksityissektorin työpaikkoihin
37. Pitkät työmatkat
38. Lastenhoito
39. Haastavampi työ muualla
40. Parempi palkka muualla
41. Työyhteisön ongelmat
42. Lähimmän esimiehen oikeudenmukaisuuden puute
43. Huono toimeentulo lähimmän esimieheni kanssa ihmisenä
44. Lähimmältä esimieheltäni saatavan tuen puute
45. Huono toimeentulo lähellä olevien työtoverien kanssa
46. Puolison työn vaihto
47. Se, että siirto jäi saamatta
48. Pakkosiirto
49. Työurani puolustusvoimissa ei edennyt odotusteni mukaisesti (uran tyssääminen)
50. Liiallinen työmäärä / jatkuva kiire
51. Liian vähäinen työmäärä
52. Liian vähän haasteita
53. Työyksikön huono ilmapiiri
54. Yksikön lakkautus / lakkautusuhka / työpaikan epävarmuus
55. Uramahdollisuuksien puuttuminen
56. Minua ei palkittu riittävästi
57. Omien työtehtävieni ja vastualueeni huono määrittely
58. Töiden huono järjestely työyksikössäni
59. Seksuaalinen häirintä
60. Työpaikkakiusaaminen

61. Jos erosit ennen eläkeikää tai täyttä eläkettä, mikä allaolevista oli tärkein yksittäinen syy?

62. Vapaa sana

Liitteessä on Upseeriliiton kyselyn mukaiset kysymykset. Suljetuissa kysymyksissä on kysymystyyppistä riippuen ollut valmiita vaihtoehtoja tai numeerinen vastaamisskaala. Upseeriliiton lähtökyselyn kysymykset:

1. Olen...
2. Eläke- ja työtilanne
3. Sotilasarvo erotessasi palveluksesta
4. Sukupuoli
5. Valmistuini kadettikurssilta vuonna
6. Puolustushaara (vast.), jossa olen saanut peruskoulutukseni
7. Ylin sotilaskoulutus
8. Puolustushaara (vast.), jossa palvelin erotessani upseerin virasta
9. Olen suorittanut siviilitutkinnon
10. Erosin palveluksesta vuonna
11. Kuinka paljon seuraavat tekijät vaikuttivat päätökseesi erota palveluksesta
12. Avoin kysymys. Mitkä tekijät vaikuttivat upseerin virasta eroamiseen? Mitkä olivat tärkeimmät syyt?
13. Upseerin virasta erottuani uusi työnantaja oli
14. Työnantajani on tällä hetkellä
15. Minkälaisena pidät nykyistä työnantajaasi kokonaisuutena suhteessa Puolustusvoimiin / Rajavartiolaitokseen?
16. Olen ollut tyytyväinen päätökseeni erota upseerin virasta
17. Avoin kysymys. Mitä hyvää ja mitä huonoa näet upseerin virasta eroamisessa omalla kohdallasi? Ovatko odotuksesi täyttyneet? Mikä on muuttunut ja mihin suuntaan?
18. Olen ajatellut palata palvelukseen
19. Olen kiinnostunut osallistumaan sotilaalliseen kriisinhallinnan tehtäviin
20. Avoin kysymys. Vapaa sana
21. Avoin kysymys. Tämä kysely ei ole varsinaisesti tarkoitettu sinulle, mikäli olet kadetti, upseerin virassa tai sotilaseläkkeellä. Voit kuitenkin lähettää terveisiä upseeriliitolle.