

# TIETEEN JA HALLINNON ARKIPÄIVÄÄ

## Hallinnon tutkija kertaamassa armeijan johtamista ja hallintokulttuuria

**K**aikki Suomen kansalaiset ovat hallitusmuodon mukaan maanpuolustusvelvollisia. Asevelvollisuuslain mukaan, joka koskee vain miehiä, osa tästä velvollisuudesta toteutetaan varusmiespalveluksena alle 28-vuotiaana ja osa kertausharjoituksissa reserviin siirron jälkeen. Kertausharjoituskutsu voi joskus tulla hyvinkin myöhään. Asevelvollisuudesta jää kaikille lähtemättömät muistot. Kerratessaan miehet ovat jo kokeneempia ja työelämää nähneitä, mikä tuo sotaväen arviointiin uutta perspektiiviä. Koulusta suoraan armeijaan siirtyvä voi vain verrata kahta erilaista autoritaarista järjestelmää. Tässä arvioidaan hallinnon tutkijan perspektiivistä armeijan johtamista, organisointia, päätöksentekoa ja hallintokulttuuria vajaan kolmenkymmenen kertausharjoituspäivän jälkeen. Näkökulma on sammakkoperspektiivi, lattiataso tai oikeammin armeijan teltan tasoa.

Tässä ei pohdita asevelvollisuusarmeijan vaihtoehtoja eikä sen tai kertausharjoitusten maanpuolustuksellista tarvetta vaan niiden yhteiskunnallista merkitystä, yksilöllisiä vaikutuksia sekä heijastuksia siviilielämän työyhteisöihin.

Armeijan rulliin vaikka hetkeksikin palaava havaitsee joutuvansa järjestelmään, jossa yksilö menettää minuutensa totaaliselle instituutiolle. Siellä noudatetaan sotilaskuria, sotaväen rikoslakia ja armeijan hallintokulttuuria, jotka poikkeavat siviiliyhteiskunnasta. Miehet sijoitetaan armeijan hierarkkiseen rakenteeseen. Siellä symbolisisilla tekijöillä kuten sotilasperiaatteilla, kunnian ja kurin käsitteillä, hierarkkisia arvoja heijastavilla arvo- ja kunniamerkeillä ja symbolisilla käyttäytymismalleilla kuten tervehdyksillä, marsseilla, puhuttelulla ja keskustelutavalla on erityisen suuri merkitys. Organisaatio on puhtaaksi kehitetty hierarkia, mitä täydentää erityinen käskytsjärjestelmä.

Armeijan ehdottoman hierarkian keskeisiä sisäisiä tukipilareita ovat ankara kuri- ja sanktiojärjestelmä sekä ehdottomat käskyt. Muualla yhteiskunnassa nämä seikat unohdetaan, kun voi tehdä valintoja. Jokaisen asema on tarkoin määrätty. Miehen on tinkimättä toteutettava kaikki tehtävät noudatten armeijan pysyviä, ohjesäännöissä määriteltyjä toimintaperiaatteita sekä suoritettava esimiesten käskyt. Käsky on päätös, joka tehdään ilman esitelyä. Käskyn tekijä vastaa siitä yksin. Se on tiukka ja ehdottomasti velvoittava. Se ei sisällä perusteluja ja sen rikkomisesta rangaistetaan.

Rakennelma on Max Weberin täydellinen unelma mutta helposti osoittautuu orwellilaiseksi painajaiseksi käskystä kurinalaiseksi havainnoitsijaksi osallistuvalla. Ideaalityypin ihannoijalle ja sen ylivertauuden ylistäjälle varusmiehen tai alimpien upseereiden alisteiset tarkkailuasemat olisivat oivallista tutkimusmateriaalia. Armeijan kertausharjoituskäytäntö kuitenkin estää sen, sillä professo-reille siihen ei yleensä anneta mahdollisuuksia. Heille varataan avarammat perspektiivit, jolloin he ovat järjestelmän yläpuolella ja nauttivat sen etuuksista. Heidät on sijoitettu erityistehtäviin tai he ovat käskijöitä täynnä erioikeuksia ja etuuksia sekä näiden osoittimia.

Kertausharjoitukset palauttavat mieliin tutkimukset minuuden totaalisesta riistosta (E. Goffman). Sen keskeisiä elementtejä ovat armeijan määrittämä *tila* ja *ajankäyttö*. Päivän ohjelmasta tulee osallistujien kokemusten horisontti. Odotusten sanasto määritellään ja täsmennetään päiväjärjestyksessä, mikä hävittää yksilön ja hänen tahonsa. Koska aika on armeijassa kärsimystä ja terroria, verrattuna siihen aikaan minkä kukin voisi tuona aikana tehdä siviilissä, ajantappaminen — kortinpeluu, töhkän puhuminen ja pilailu — nousee menetyksen keskeiseksi korvik-

keeksi ja lohdutukseksi. Koska osallistujan ajan omistaa instituutio, armeija, ja kun armeija myös määrittää sen käytön, ajan varastamisesta tulee miehelle hengissä säilymisen symboli ja yksityisyyden edes jonkinasteisen turvaamisen tärkein resurssi. Aika on hukattu ja tuhottu mahdollisuus, johon täytyy alistua ja osallistua. Aika voi olla helppoa tai raskasta, mutta se on aina armeijan aikaa, joka on pois kunkin omasta ajasta.

Tila on armeijan, ei miehen, määrittelemä resurssi. Hierarkian alimmille siinä ei ole paljon vaihtoehtoja. Yksilöllisyydelle ei jätetä fyysisistä tai psyykkistä pakopaikkoja. WC:tkin ovat ovettomia. Tilan rajat ovat suljetut. Miehet majoitetaan 12 miehen tupiin tai 10 miehen teltaan. Armeijan alueelta ei saa poistua. Kertausharjoitusalueelta läheisen kylän kuppilaan poistuva törmää hyvin pian sotapoliisiin, joka rangaistuksen uhalla palauttaa suljetusta tilasta paenneet takaisin omalle alueelleen. Tärkeistä tilan rajojen rikkomista rangaistetaan käyttämällä tilaa ja aikaa keskeisinä sanktiovälineinä. Rikkoja eristetään: suljettuun tilaan, arestiin tai putkaa, jossa ei ole mitään, ei edes aikaa, aikataulua. On vain tyhjä tila. Armeijan tila on jaettu osa-alueisiin, ei vain toimintojen mukaan, vaan myös hierarkisten asemien ja privilegioiden ja statusten mukaan. Liikkumisen tilassa on ohjattua toimintaa, aikataulun määrittelemän aikoina. Sitä ohjataan ja säännellään, miehiä siirretään siellä.

Yksilö häviää armeijassa ei aivan tuntovain numerotunnuksen asteelle vaan organisatoriseksi asemaksi, jääkäriksi ryhmässä x, mieheksi tuvassa 7, ryhmänjohtajaksi, peitenumeroksi viestivälitteissä. K 252:ksi. Nimen poistaminen on osa totaalisesta intuitiivista vallankäyttöä. Stanley Kubrickin uusimmassa elokuvassa Full Metal Jacket tämä oli viety ehdottomaan huippuunsa. Siinä tavoittee-

na oli yksilön täydellinen unohtus. Pelottavaa elokuvassa on sen esikuvallisuus; se on malli, josta eri maiden armeijat rohkenevat toettaa vain kalpeita haamuja.

Toiminta armeijan määrittämässä ajassa ja tilassa on äärimmilleen vietynä tapahtuma, jossa esimies määrää, koska miehet 1) nostavat oikeata tai vasenta jalkaa — marssivat; 2) suorittavat tilassa nopeatempoisia harjoitusliikkeitä taakse, sivulle, maahan ja eteen — ovat sulkeisharjoituksissa; 3) pesevät hampaat tai kasvot — suorittavat aamutoimet; 4) käyvät ruokailemassa sekä 5) osallistuvat symbolisiin toimintoihin — osallistuvat lipun nostoon tai laskuun. Jos olet kuitenkin eri mieltä jalan noston ajoituksesta, voit vastustaa sotilaskuria ja se on määritelmällisesti rangaistava teko. Rangaistuksen uhka koskee myös armeijan symboliseen hallintokulttuuriin ja käyttäytymisnormeihin alistumattomana niskuroijaa. Niiden rikkomisesta seuraa sanktioita.

Kertausharjoitukset vahvistavat mallia ehdottomasta käskyjärjestelmästä, jonka alainen kukin on. Mies ei pääsee siitä eroon koskaan. Kutsu harjoitukseen voi tulla koska tahansa. Harjoituksen alkua voidaan verrata hypyksi tuntemattomaan ja yksilön identiteetin unohtamiseen. Harjoitukset palauttavat kunkin mieleen varusmieheikään syöpyneen armeijan organisaation ja päätöksentekomallin. Se näyttätyy toimivana mallina ja se vertautuu perheen, työyhteisön sekä vapaaehtoisten organisaatioiden järjestelmiin. Luonnollisesti armeijan mallia käytetään muualakin yhteiskunnassa ainakin jossain muodossa. Siviili maailmassa se on saanut rinnalleen mitä erilaisimpia sovellutuksia ja muunnoksia.

Alistuminen, minuuden riisto sekä äärimmäisen keskitetyn ja kurinalaisen organisaatio- ja käskyrakenteen juurruttaminen suomalaisten miesten mieleen ovat kertausharjoitusten keskeisinä yhteiskunnallisina funktioina. Nämä tulisi arvioida kahteen suuntaan. Toisaalta armeijan hallintomallit vaikuttavat yhteiskunnassa, perheessä, julkisessa hallinnossa, yksityisissä työyhteisöissä sekä vapaaehtoisissa järjestöissä. Toisaalta vaikutus on päinvastainen; siviiliyhteiskunta siirtyi miesten mukana armeijaan ja aiheuttaa jännitteitä. Erityisesti jälkimmäinen ristiriita on voimistunut 1960-luvulta alkaen. Vaikka armeija pyrkii

mukauttamaan toimintansa muuhun yhteiskuntaan, mallit ovat erikautuneet perusteiltaan. Yhteiskunnassa entistä laajemmin hyväksyttyä aitoa demokraattista osallistumista ja kollektiivista päätöksentekoa ei voida vaikeuksista sovittaa yhteen ehdottomaan kuriin ja käskynalaisuuteen alistumiseen tai tiukkaan hierarkiaan. Armeijaan ei voida koskaan tuoda demokratiaa. Ristiriidat varusmiesten ja kertausharjoituksiin tulevien kanssa lisääntyvät. Ne ilmenevät myös varusmiesten ja kertaavien reserviläisten tietoisuudessa arvoja tavoitekonflikteina sekä sopeutumisvaikeuksina. Mitä enemmän miehen normaalin toimintaorganisaation arvorakenne ja organisaatiokulttuuri poikkeavat armeijan käsky- ja kurijärjestelmästä, sitä voimakkaampia ristiriidat ovat. Osa ristiriidoista purkautuu häiriöiden asteelle.

Armeijan hallintokulttuurin heijastuminen perheeseen, työorganisaatioihin ja vapaaehtoiisiin yhteisöihin on niin ikään itsestään selvää. Perheen autoritaarisilla valtarakenteilla on historiallinen perusta ja se on monin tavoin yhdenmukainen armeijan hierarkian kanssa. Vanhassa keskiaikaisessa huoneen hallituksessa miehet ovat perheen päänä vastuussa vaimosta ja alaikäisistä lapsista. Sotilasjohtaja on vastuussa yksiköstään päämiesajattelun mukaisesti. Modernissa perhekäsityksessä aviopuolisot ovat tasa-arvoisia ja lasten oikeudet on monin tavoin suojattu.

Normaalin yhteiskunnan sukupuolijaosta poikkeava suljettu miesyhteisö vahvistaa omalla tavallaan myös siviiliyhteiskunnan käsityksiä sukupuolirooleista, miesten ja naisten biologisista ja sosiaalisista eroista sekä eriarvoisuudesta.

Työpaikoilla kertausharjoituksissa käyneet erottuvat yhteisen arvoerustansa takia tuomalla kahvipöytiin inttitarinat. Työyhteisön käskyjärjestelmät vertautuvat jatkuvasti armeijaan päivittäisessä käytännössä. Työpaikan pienetkin poikkeamat armeijan alistavasta käskytyksestä ovat myönteisiä ja inhimillisiä. Riittävänä voidaan pitää jokaista vähemmän näkyvää ja hierarkkista suhdetta ja muuta päätöksentekoa kuin käskytystä.

Yhteiskunnan työpaikkojen hierarkioiden mukaisesti ylin virkamiehistö, teollisuuslaitosten, sotavirkateollisuuden ja muun kriisivalmiuden kannalta tärkeiden yh-

teisöjen johto on vapautettu kertausharjoituksista. Reservin upseereilla on keskimäärin korkeampi koulutustaso kuin alipuseereilla ja miehistöllä, mistä syystä siviiliyhteiskunnan asemat tunketuvat myös armeijaan. Molemmat hierarkiat näyttävät luonnollainomaisilta ilmiöiltä, sillä hierarkiat ovat liimittaiset.

Vapaaehtoiisiin organisaatioihin, kuten kirkkoon, puolueisiin, järjestöihin, seuroihin ja yhdistyksiin armeijan mallit siirtyvät edellisiä vielä lähemmäs. Näihin kiinnitytään pakosta, mistä syystä järjestöjen organisaatio- ja toimintarakenne on osallistujien tiedossa. Niissä organisaatiokiinnittymisen vapaaehtoisuus estää huomion kiinnittämisen yhteisön valtaan, omaan asemaan siinä ja näiden ristiriitoihin.

Millainen on sitten pienen reserviläisyksikön johtamistilanne. Ensinnäkin kukin johtaja antaa käskyjä eikä noudata muita johtamismenetelmiä. Tavoitejohtamisen armeijan systeemisessä ei ole riittävästi tietoa. Tiedon pimitys ja tiedon sirpalemainen jakaminen ovat nimittäin armeijan keskeisiä piirteitä. Salaisuus perustuu sodankäynnin luonteeseen. Koska vääriin käsiin joutuneen tiedon epäillään — aivan oikeutetusti — joutuvan jatkuvasti vakoilevalle viholliselle. Tämä koskee rauhan ja sodan aikaa. Armeijan johdolle, armeijakunnan, prikaatin ja pataljoonan komentajalle reserviläiset komppanian päälliköt ja joukkueen johtajat ja näiden kaikki alaiset ovat epäilyttäviä riskejä. Tietoa on annettava ainoastaan kunkin rajatun tehtävän suorittamisen edellyttämää määrää. Mitä alemmaksi hierarkiassa siirrytään, sitä suppeampia tehtäväksiannot ja komennot ovat ja sitä vähemmän tietoa annetaan. Taustoja ei voida selittää eikä omaa yksikköä voida sijoittaa suurempaan kokonaisuuteen. Koska kunkin yksikön ja miehen toiminta on tarkoin määrätty osaksi kokonaistehtävää, ylimääräisiä tietoja ei tarvita. Armeijan ulkopuolella tieto on merkittävä motivaatiotekijä, sillä sen avulla voidaan toimintaa johtaa tavoitteellisesti ja osallistujia motivoida.

Asiaa voidaan kuvata esimerkiksi Sotasalaisuuksien välttämiseksi reserviläiskomppaniassa A. joka koostuu kolmesta alueellisesta yksiköstä ja noin 200 miehestä, viettää 10 päivää metsässä asiallisesti ottaen tekemättä mitään. Kaikki nukkuvat kaupungin reunal-

la teltassa. Paikalta ei saa poistua ja mukana olevaa armeijan välineistöä on vartioitava pyssyn kanssa kuitenkin ilman todellista aseistusta. Kullakin on päivystystyötä muutama tunti vuorokaudessa, jos ei muuta niin kipinävuoro. Päivittäin saatavat tilannetiedotukset kertovat taisteluista, joita paperilla tiedetään esikunnissa käytävän. Mukana on tuhansia muita miehiä, mutta hekin taistelevat omia leikkejään omissa pusikoissaan. Taistelut ovat pelejä, mutta miehet eivät osallistu niihin kuin esimiesten papereilla. Lopulta miehet saavat tietää, että joukkomme taistelivat sinnikkäästi ja me voitimme. Me olimme olleet varalla lisäjoukkoina, joita ei onneksi tarvittu. Tätä samaa on harjoiteltu samassa kokoonpanossa jo toistakymmentä päivää.

Koska armeija perustuu joukkojen ehdottomaan kuriin ja suomalaiset ovat tottuneet alistumaan, kaikki miehet toteuttivat absurditkin käskyt. Meillä teetettiin pieniä puhdetöitä mielenvirkeyden säilymiseksi. Miesten kuuliaisuus ja kriisiin alistuminen testattiin. Testi oli lopultakin varsin kova: alistu toimettomuuteen, kehitä menettely ajan tappamiselleen, opi tietämään paikkasi rykmentin, pataljoonan, komppanian, joukkueen ja ryhmän osana. Useimmat esimiehistä kävivät näyttäytymässä, mitä varten maisemat siivottiin ja oltiin toimeliaan näköisiä tekemättä

mitään. Kaikki alistuivat tämän hulun näytelmän, jossa vuorosanat oli kirjoitettu tarkoin etukäteen, rooleihin.

Armeijan hallintokulttuuri perustuu hierarkioihin ja tarkkaan arvojärjestykseen. Hierarkiat osoitetaan sotilasarvoilla, jotka kytkeytyvät tietyn mekanismin kautta armeijan organisaatioon. Upseereilla ja aliupseereilla on erilaiset oikeudet ja velvollisuudet. Luonnollisestikin etuudet ilmenevät kertausharjoituksissa selvimmin. Harjoitukset osoittivat, että hierarkkinen eriyttäminen pelaa hyvin. Se on toimiva hallinnan väline. Tuossa suljetussa järjestelmässä arkielämässä mitättömistäkin etuoikeuksista tulee tavoitteellisia.

Eriyttäminen alkaa varusvarastolla, jossa samannäköiset siviilimiehet saavat erilaiset arvomerkit, erilaiset vyöt ja muut varusteet. Majoitus järjestetään aseman mukaan niin, että ylemmät upseerit majoittuvat sisätiloihin televisiolle varustettuihin huoneisiin, miehistö ja alemmat upseerit majoittuvat teltassa. Ruokailussa erotetaan pakki- ja lautaruokailijat sekä kenttäkeittiöstä kokonaan vapautetut. Ulkona suljetulta alueelta liikkuminen sallitaan etuoikeutetuille, jotka voivat myös käydä legitiimisti ravitsemusliikkeissä iltaisin, mutta alemmilta se kielletään. Eriyttämisen merkkejä haetaan sunnuntailakista vastakohtana miehistön maastolakkiin, maihin-

nousukengistä ja pistoolista, miehistön saappaisiin ja rynnäkköivääriin verraten. Hajoita ja hallitse on toimiva periaate. Pienillä etuoikeuksilla, jotka ovat arkipäivää kaikille siviiliyhteiskunnassa, on yllätävä merkitys suljetussa yhteisössä. Etuuksia saaneet käyttivät oikeuksiaan ja nauttivat niistä, he omaksuvat asemansa mukanaan tuomat oikeudet ja pyrkivät vastamaan heille osoitettuun luottamukseen. He olivat kunnan vastuuntuntoisia johtajia, jotka tietävät asemansa, sen velvoitteet ja vastuun.

Kertausharjoitukset muusta yhteiskunnasta irralleen repäistynä saarekkeena on oivallinen sosiometrisen tutkimuksen kohde, mutta myös autoritaarisen ja hierarkkisen johtajuusilmaston ja sen soveltamisen laboratorio, jonne tutkijoiden tulisi hankkiutua. Tällöin ei tarvitse osallistua mihinkään yritysten yrityksille markkinoimille eloonjäämiskursseille. Tutkijoiden pitäisi suorittaa omakohtainen ekskurssi vanhojen kunnan aikojen autoritaariseen maailmaan, jossa johtaja on vielä johtaja ja jossa hänellä ovat kaikki siihen kuuluvat arvomerkit ja muut etuudet ja jossa alainen tietää olevansa alainen. Tätä maailmaa ei löydy kuin armeijasta.

*Seppo Tiihonen*