

## **PUOLUSTUSVOIMIEN KOULUTUSKULTTUURIN KEHITYSPYRKIMYKSET – ASKEL KOHTI OPPIVAA ORGANISAATIOTA**

**Yleisesikuntamajuri, kasvatustieteen maisteri Pekka Halonen**

### **KEHITYSPYRKIMYKSET**

Viime aikoina puolustusvoimien toimintakulttuuria ja erityisesti koulutuskulttuuria on pyritty johdonmukaisesti uudistamaan. Tämä näkyy mm. palkatun henkilöstön koulutusjärjestelmään, varusmieskoulutusjärjestelmään sekä erityisesti varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutukseen tehdyissä muutoksissa. Myös puolustusvoimien siirtyminen henkilöstöhallinnosta henkilöstövoimavarojen johtamiseen on tuonut mukanaan monia muutoksia. Kaikki nämä muutokset ovat suuria toimintakulttuurisia muutoksia. Utta on myös ylipäättään se, että puhutaan kulttuurista. Ongelmallista tosin on se, että kulttuuri on varsin vaikea käsite.

Puolustusvoimien toimintakulttuurin keskeinen osa muodostuu henkilöstöstä, joka omalla osaamisellaan pyrkii saavuttamaan organisaation tai sen osien asettamat tavoitteet. Toimintakulttuurin keskeisimmät alueet ovat johtamis- ja koulutuskulttuurit, jotka ohjaavat henkilöstön toimintaa.

Puolustusvoimien entisen komentajan Gustav Hägglundin (Ruotuväki 15/1999) mukaan ympärillä olevan maailman jatkuva muuttuminen vaatii myös puolustusvoimien muuttumista. Koulutusosaston entisen osastopäällikön Kalle Liesisen (Ruotuväki 5/2001) mukaan puolustusvoimien koulutuskulttuurin on oltava sopusoinnussa vallitsevan yhteiskunnan kanssa, koska puolustusvoimien antama varusmieskoulutus on osa kasvuprosessia ja näin samalla osa suomalaista koulutusjärjestelmää. Tällaiset ajatukset kuvastavat hyvin puolustusvoimien viime aikaisia kehityspyrkimyksiä.

Puolustusvoimien kehitys- ja muutospyrkimyksiin on vaikuttanut ulkoisen toimintaympäristön eli yhteiskunnan kehittyminen ja muuttuminen. Puolustusvoimien toimintakulttuurin kehityspyrkimyksille on ollut olemassa tietty sosiaalinen tilaus niin sisäisen kuin ulkoisen toimintaympäristön kehityksestä johtuen. Viime aikaisilla toimintakulttuurin muutoksilla on voitu lisätä koulutuksen nykyaikaisuutta, uskottavuutta ja samalla koko puolustusvoimien ima-

goa on voitu kehittää. Perimmiltään on kyse tai tulisi kysymys olla kansallisen ja globaalin turvallisuuden tulevaisuuden kehittämishaasteista.

Puolustusvoimien yksi keskeisistä tulevaisuuden kehityspyrkimyksistä on jatkaa edelleen toimintakulttuurin kehittämistä. Näitä pyrkimyksiä linjataan ”Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa 2002–2012” sekä valmisteltavana olevassa ”Puolustusvoimien osaamisen varmistamisen strategiassa 2003–2017”. Henkilöstöstrategia määrittää tavoitteet ja linjaukset sekä keskeiset resurssit henkilöstöalan päämäärien saavuttamiseksi. Osaamisen varmistamisen strategiassa luodaan visio puolustusvoimien tulevaisuuden osaamisen kehittämisjärjestelmästä. Strategia on laadittu henkilöstöstrategian, puolustuselonteon tarkistuspisteen sekä puolustusvoimien strategisen ja pitkän tähtäimen suunnitelman perusteella. Strategiaan liittyy perusteluraportti, jonka tarkoituksena on avata luodut linjaukset konkreettisesti. Perusteluraportin keskeisen osan muodostavat uusi oppimis- ja koulutuskulttuuri, muutoksen ja osaamisen johtaminen sekä niiden hallinta ja kehittäminen.

Henkilöstöstrategia sekä osaamisen varmistamisen strategia lähtevät siitä perusajatuksesta, että puolustusvoimien tulee toimia ja organisaatiota kehitetään tulevaisuudessa oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti. Tässä artikkelissa tarkastellaan puolustusvoimien oppimis- ja toimintakulttuurin sekä erityisesti koulutuskulttuurin liittyviä tulevaisuuden kehityspyrkimyksiä oppivan organisaation viitekehyksestä.

## KULTTUURI KEHITYSPYRKIMYSTEN JA MUUTOSTEN TAUSTALLA

Kulttuurin käsitettä on vaikea yksiselitteisesti määritellä. Kulttuurin hahmottamista ja määrittelyä vaikeuttavat mm. eri koulukuntien runsaus, kulttuuri-ilmiön monitasoisuus ja -mutkaisuus sekä tulkinnanvaraisuus. Yleisesti kulttuurilla ymmärretään tietylle organisaatiolle tai ryhmälle ominaisten arvostusten, arvojen, normien, tietojen ja toimintatapojen syvärakennetta. Kulttuuri on paljon muutakin kuin pelkästään tietyssä organisaatiossa vallitsevat mielipiteet tai asenteet. Kulttuuri luo organisaatioon kuuluvien ihmisten ajattelulle ja käyttäytymiselle viitekehyksen eli tavallaan kaiken toiminnan puitteet ja pelisäännöt tietyssä ympäristössä. (Vrt. Giddens 1989; Juuti 1992, 39; Toiskallio 1996, 3; Säljö 2001, 27.)

Puolustusvoimien koulutussuunnittelua ja erityisesti koulutuskulttuurin kehittämistä aikaisemmin ohjasivat ensisijaisesti puolustusvoimien tehtävistä, tarpeista ja perinteistä ohjautuneet arvot ja päämäärät. Koulutus nähtiin pitkälti sotilasorganisaation omista tarpeista lähtevinä arvoina, toimintatapoina ja käyt-

täytymismalleina. Ulkoisen toimintaympäristön vaikutus koulutuskulttuuriin oli vähäinen.

Puolustusvoimiin on kehittynyt pitkän ajan kuluessa oma koulutuskulttuuri, jolle on ollut ominaista pysyvyys. Pysyvyys voidaan nähdä toisaalta vahvuutena ja toisaalta myös uuden oppimista ja kehityspyrkimyksiä estävänä tekijänä. Pysyvyys on välittänyt lähinnä puolustusvoimien organisaatiokulttuurista, joka oli pitkää sängen muuttumaton. Staattisuus johtui monista eri tekijöistä, joista yksi oli kylmä sota. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan Juutin (1995, 72) mukaan tietyn organisaatiossa palveluksessa olevien ihmisten yhteisistä ajattelu- ja toimintamalleista muodostuvaa kokonaisuutta.

Tällä hetkellä koulutuskulttuuri perinteineen on monilta osin tullut tietyllä tavalla tienhaaraan. Tähän on vaikuttanut ulkoisen toimintaympäristön (yhteiskunta) sekä puolustusvoimien sisäisen toimintaympäristön (sotilasorganisaatio) asettamien vaatimusten muuttuminen. Ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin vaikuttavat niin globaalit kuin ympäröivässä yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset.

Puolustusvoimien täytyy olla kaikilta osin jatkuvasti kehittyvä ja aikaansa seuraava organisaatio nyt ja erityisesti tulevaisuudessa. Tätä edellyttävät pelkästään jo puolustusvoimille määrätyt lakisääteiset tehtävät. Muuttuvista uhkakuvista huolimatta puolustusvoimien on vastattava aina kulloisenkin ajan myötä syntyviin tavoitteisiin. Tästä seuraa, että puolustusvoimien on kyettävä linjaamaan uudet päämäärät ja periaatteet myös toimintakulttuurille ja erityisesti koulutuskulttuurille.

## OPPIVAN ORGANISAATION PERIAATTEET

Yhteiskunnassa on viime aikoina keskusteltu paljon siitä, mikä tai millainen on tavoiteltava organisaatiokulttuurin tulevaisuuden malli. Myös puolustusvoimissa on 1990 -luvulta lähtien pohdittu sitä, miten organisaatiokulttuuria kehittämällä voitaisiin kehittää toimintakulttuuria ja edelleen koko sotilasorganisaation toimintaa.

Tällä hetkellä tärkeä kysymys on miten puolustusvoimien organisaatiokulttuuria tulisi kehittää, jotta se vastaisi jatkuvaan kehitykseen ja monipuoliseen osaamiseen perustuvan sotilasorganisaation tarpeita. Puolustusvoimien henkilöstöstrategia (2002-2012) edellyttää, että puolustusvoimat toimivat tulevaisuudessa oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti.

Oppivasta organisaatiosta ja sen periaatteista on viimeisten vuosien aikana tullut hyvin käytetty erilaisten organisaatioiden kehityspyrkimyksissä. Oppivasta organisaatiosta on olemassa useita määritelmiä (Vrt. Sarala 2001; Senge 1990). Yhteistä oppivan organisaation määritelmille on seuraavat periaatteet:

- oppimisen merkityksen ymmärtäminen kaikissa organisaation kehityspyrkimyksissä
- organisaation henkilöstön sitoutumisen merkitystä tavoitteiden saavuttamisessa
- jatkuvaa organisaation toiminta- ja työskentelytapojen kehittämistä oppimisen avulla
- oppimista tukevan johtamistyylin käyttämistä organisaatiossa

Nimensä mukaisesti oppiva organisaatio korostaa organisaation henkilöstön jatkuvaa oppimista ja kehittymistä asetettujen tavoitteiden sekä päämäärinen saavuttamiseksi. Henkilöstön oppimisessa ei ole kysymys ainoastaan yksittäisten henkilöiden ammattitaidosta vaan useiden organisaatiossa toimivien henkilöiden ammattitaitojen ja edelleen heidän osaamisen yhdistymisestä.

Tavoitteena oppivassa organisaatiossa on se, että organisaation henkilöstö muodostuu yhteistoiminnallisista oppimiskeskeisistä ryhmistä. Oppiva organisaatio kehittää jatkuvasti kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Oppivassa organisaatiossa ihmiset luovat itse oppimisympäristönsä ja tiedostavat tämän sekä kykenevät tarvittaessa muuttamaan sitä. Oppimisessa on kyse uusien asioiden sisäistämisestä ja kyvystä soveltaa niitä tilanteen tai toimintaympäristön muuttuessa. Oppivalle organisaatiolle on tunnusomaista organisaation mataluus, monisuuntainen yhteistyö, nopea ja joustava informaation horisontaalinen ja vertikaalinen kulku sekä oppimisen jatkuva kehittäminen.

## YHTEINEN VISIO OPPIVAN ORGANISAATION TAUSTALLA

Puolustusvoimien tulevaisuuden toimintaympäristön hahmottaminen on keskeistä oppivassa organisaatiossa. Kaiken toiminnan taustalla tulisi olla se, että organisaatiolla on yhteinen visio. Visio on yhteinen tavoitetilä, johon koko organisaatio sekä sen henkilöstö suunnitelmallisesti pyrkivät. Yhteinen tavoitetilä (päämäärä) ja konkreettiset tavoitteet edistävät ihmisten oppimista, ammatillista kasvua ja edelleen osaamista. Organisaation vision määrittelyssä on tärkeää nykytilan tarkka määrittely. Erittäin tärkeää, että organisaation johto sitoutuu visioon ja edelleen kehittämään organisaatiotaan oppivaksi organisaatioksi.

Puolustusvoimissa tehdyt visioidut eivät ole yleensä olleet julkisia. Tämä johtuu siitä, että ne ovat liittyneet operatiivisiin suunnitelmiin tai tehtäviin. Näin ollen visioidut eivät ole tulleet yksittäisten organisaation henkilöiden tietoisuuteen. Nykyisin käytössä oleva strateginen johtaminen ja suunnittelu on omalta osaltaan edistänyt visiokulttuurin syntymistä ja sen merkitystä myös sotilasorganisaation toiminnan kannalta.

Yhteisen vision rakentaminen voi olla koko puolustusvoimien osalta haasteellista, koska eri toimintasektorien tehtävät ja toimintakulttuurit poikkeavat toisistaan. Puolustusvoimien henkilöstön määrä on suuri ja se on useista henkilöstöryhmistä johtuen melko heterogeenistä. Voidaan kuitenkin kysyä, tarvitseeko puolustusvoimat yhteistä visiota. Montako eri visiota puolustusvoimissa pitää yleensä olla? Tarvitsevatko eri puolustushaarat, aselajit, joukko-osastot tai jopa joukkoyksiköt kaikki oman visionsa? Tärkeää vision määrittelyssä on se, ettei visio jää liian teoreettiseksi. Vision tulee olla koko henkilöstön konkreettisesti ymmärrettävissä ja sen on oltava liitettävissä kunkin omiin tehtäviin.

## PUOLUSTUSVOIMAT JA OPPIVA ORGANISAATIO

Oppivassa organisaatiossa kaikkien ydinprosessien toteuttaminen liitetään oppimismäkökulmaan ja erityisesti henkilöstön jatkuvaan oppimiseen. Oppivan laatuorganisaation kehittämisaalueet muodostuvat viidestä eri kokonaisuudesta (Vrt. Sarala 2001). Seuraavassa tarkastelussa käytetään termiä puolustusvoimat kuvaamaan koko puolustusvoimia sekä siihen liittyviä eri organisaatioita ja niiden osia. Puolustusvoimien viitekehyksessä voidaan oppiva organisaatio hahmottaa seuraavasti:

### **1. Puolustusvoimien tulevaisuuden toimintaympäristön hahmottaminen**

Puolustusvoimissa on keskeistä tavoitetaan kuvaavan yhteisen vision rakentaminen, jonka periaatteita esiteltiin edellä. Visio luo perustan ja suunnan koko organisaation toimintaperiaatteille ja -kulttuureille. Puolustusvoimien toimintaympäristöä on hahmotettava niin ydinsaamisalueiden kuin kehitystarpeiden tunnistamisella. Kehitystarpeiden tunnistamisen jälkeen on olennaista suunnitella mahdollisimman tarkasti konkreettiset toimenpiteet ja menetelmät, miten kehityspyrkimykset ja tavoitteet (visio) voidaan saavuttaa. Tämä vaatii puolustusvoimissa erityisen tarkkaa ja yksityiskohtaista suunnittelua eri organisaatioissa, koska yleispäteviä ja eri organisaatiota kattavia menetelmiä on erittäin vaikea määrittää.

Kehityspyrkimykseen vastataan jatkuvalla oppimisella, ammatillisen kasvun ja edelleen osaamisen kehittymisellä. Pääsääntöisesti kehittyminen tapahtuu omassa työskentely-ympäristössä osana jokapäiväistä työtä. Oppimisen myötä yksittäisten henkilöiden, organisaation osien ja samalla koko organisaation toimintatavat muuttuvat tavoitteiden suuntaan.

### **2. Puolustusvoimien toimintakulttuurin kehittäminen**

Puolustusvoimien toimintakulttuurin tunnistaminen voi olla työlästä, koska siihen liittyy asioita, joita on vaikea tunnistaa ja konkretisoida. Monet toimintakulttuuriin liittyvistä asioista vaikuttavat henkilöstön käyttäytymiseen ja jo-

kapäiväiseen toimintaan. Monet toimintakulttuurin asioista vaikuttavat yksilöiden toimintaan ja edelleen koko organisaatioon osittain tiedostamattomasti. Toimintakulttuurin osa-alueen kaikkien pysyvimpiä ovat tiedostamattomat alitajuiset perusolettamukset, jotka vaikuttavat ihmisten arvoperustaan.

Puolustusvoimien toimintakulttuurissa on keskeistä yhteisten arvopohjan ja arvojen rakentuminen ja niiden tunnistaminen. Yhteinen arvoperusta luon pohjan, joka ohjaa koko organisaation ja sen eri osien toimintaa. Puolustusvoimissa tulee kehittää koko toimintakulttuuria, mutta erityisesti johtamis- ja koulutuskulttuuria. Johtamis- ja koulutuskulttuuriin tulee kyetä vastaamaan sekä sisäisen että ulkoisen toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin. Puolustusvoimien koulutuskulttuuriin liittyy olennaisesti nykyaikaisten ihmis-, tiedon- ja oppimiskäsityksen, eri opetusmenetelmien sekä oppimisympäristöjen tunnistaminen ja sisäistäminen.

### **3. Puolustusvoimien oppimiskulttuurin kehittäminen**

Puolustusvoimien oppimis- ja työskentelykulttuurin tulee luoda mahdollisuus henkilöstön jatkuvaan ammatilliseen kasvuun. Oppimiskulttuurin tulee mahdollistaa työn ja oppimisen sujuva yhdistämisen kaikilla organisaation tasoilla. Tulevaisuudessa henkilöstön fyysinen työpiste on yhä enenevässä määrin se oppimisympäristö, jossa oppiminen pääsääntöisesti tapahtuu. Tähän päästään mm. luomalla sellaiset resurssit ja olosuhteet, jotka mahdollistavat työn ja opiskelun päämäärätietoisen vuorovaikutuksen.

### **4. Puolustusvoimien toiminnan kehittäminen**

Uskottavan puolustuksen ylläpitäminen vaatii materiaalistien valmiuksien sekä organisaation ja henkilöstön jatkuvaa kehittymistä. Keskeiseen osaan tulevaisuudessa nousee henkilöstön ammattitaidon jatkuva kehittyminen. Puolustusvoimien toiminnan kehittämisessä on tulevaisuudessa keskeistä riittävä tiedonkulun varmistaminen organisaation sisällä. Tiedonkulku liittyy niin jokapäiväisiin työtehtäviin kuin jatkuvaan ammatilliseen kasvuun. Ammatillinen kasvu liittyy keskeisesti jatkuvaan elinikäiseen oppimiseen. Tulevaisuudessa puolustusvoimissa eri tasoilla työskentelevää henkilöstöä tulee ottaa mukaan suunnitteluun kaikilla tasoilla entistä enemmän. Tavoitteena puolustusvoimissa tulee olla mahdollisimman hedelmällisen toimintaympäristön ja ilmapiirin rakentaminen, joka mahdollistaa sekä tukee henkilöstön oppimista. Tämä on mahdollista saavuttaa, jos organisaatioiden rakenteteet ovat mahdollisimman matalia, joustavia ja avoimia. Turha byrokratia on karsittava eri organisaatioissa ja toimialoilla minimiin.

### **5. Puolustusvoimien osaamisen varmistaminen**

Osaamisen varmistamisella luodaan edellytykset puolustusvoimien kehittymiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle. Organisaatiotasolla laatutoiminnan pitäisi luoda edellytykset tähän. Yksilötasolla osaamisen varmistaminen ta-

pahtuu mm. kehityskeskusteluiden avulla. Puolustusvoimien henkilöstön tulee hahmottaa toiminnan kokonaisuus ja heidän tulee tietää oman toiminnan merkitys organisaation kokonaisuuden kannalta. Henkilöstön tulee lisäksi ymmärtää, tietää keinot ja menetelmät, miten nykytilanteesta päästään haluttuun tavoitteeseen.

## PUOLUSTUSVOIMIEN OPPIMISKULTTUURIN KEHITTÄMINEN

Sotilasorganisaatiota on saatettu pitää vanhanaikaisena niin oppimisen, opettamisen kuin oppimiskäsityksen osalta. Puolustusvoimat ovat kuitenkin monilla koulutuksen eri osa-alueilla kulkenut kehityksen kärjessä ja ennakkoluulottomasti ottanut käyttöön uusia menetelmiä ja työtapoja.

Viime aikojen nopea kehitys tieteessä, tekniikassa sekä yhteiskunnan eri osa-alueilla on johtanut tilanteeseen, jossa myös oppimiskulttuuriin liittyviä tekijöitä on tullut tarkastella uudestaan. Monet erilaiset muutokset työelämässä ja ihmisten arkielämässä ovat heijastuneet myös koulutukseen ja sen muuttuviin vaatimuksiin. Puolustusvoimat ei tässä asiassa eroa juurikaan muusta yhteiskunnasta. Puolustusvoimien koulutuskulttuuriin ja edelleen oppimiskulttuuriin heijastuvat yhteiskunnassa esiintyvät rakenteet sekä muut yhteiskunnassa kulloinkin esiintyvät arvot ja trendit. Puolustusvoimissa on tarkasteltava, mitä me ymmärrämme oppimiskulttuurilla ja mihin suuntaan yleensä sotilasorganisaation oppimiskulttuuria tulisi kehittää.

Oppivassa organisaatiossa oppiminen nousee keskeiseksi osaksi koko organisaation toimintaa ja kehitystä. Yleensä oppimisella tarkoitetaan vuorovaikutukseen perustuvaa kokemuksen aiheuttamaa suhteellisen pysyvää muutosta yksilön tiedoissa, taidoissa tai asenteissa. Oppiminen lisää yksilön ja koko organisaation mukautumiskykyä vaihtelevissa tilanteissa sekä mahdollistaa ympäristön muutosten ennakoinnin ja oikean reagoinnin muutoksiin. Oppivassa organisaatiossa oppiminen on nähtävä perinteistä, varsin staattista tulkintaa, syvempänä ja dynaamisempänä.

Puolustusvoimissa oppimisenäkökulman painottaminen on tulevaisuudessa entistäkin tärkeämpää. Tässä tarkastelussa oppimiskulttuurilla ymmärretään puolustusvoimien suhtautumista oppimisenäkökulmaan. Oppimiskulttuuri heijastuu henkilöstöön ja edelleen henkilöstön kautta oppijoihin. Puolustusvoimien oppimiskulttuuria voidaan hahmottaa seuraavalla kuvalla.

Edellä mainittu henkilöstrategia 2002-2012 tarkoittaa konkreettisesti, että puolustusvoimien on **organisaationa** luotava oppimista tukeva näkökulma ja ilmapiiri kaikkeen toimintaan. Organisaation tehtävä on luoda oppimiselle ja koko oppimiskulttuurille riittävät resurssit, jotta henkilöstö voi kehittää itseään. Puolustusvoimien tärkeimpiä resurssitekijöitä ovat materiaalien sekä





keskeisistä kysymyksistä on, miten ja millä keinoilla varmistamme tulevaisuudessa koulutuksen avulla oppijoiden riittävän oppimisen ja osaamisen tason. Niistä asioista ja toimenpiteistä, jotka liittyvät puolustusvoimissa annettavaan koulutukseen käytetään tässä tarkastelussa nimitystä puolustusvoimien koulutuskulttuuri.

Edellä olevassa kuvassa avattiin puolustusvoimien oppimiskulttuuriin keskeisimpiä vaikuttajia ja niiden välisiä suhteita. Kuten edellä todettiin oppimiskulttuuri nähdään tässä tarkastelussa ”ylätason” käsitteenä, jonka tulisi kuvata koko puolustusvoimissa eri tasoilla tapahtuvan oppimisen merkitystä koko organisaation toiminnan kannalta.

Oppivan organisaation mukaisesti puolustusvoimissa tulisi huomioida seuraavia oppimiskulttuurisia periaatteita henkilöstön osalta:

- työ itsessään nähtäisiin oppimisympäristönä, jossa yksilöt sekä ryhmät voivat oppia ja näin edelleen kehittää omaa ammattitaitoaan.
- henkilöstölle luodaan tosiasiallisesti sellaiset työskentelyolosuhteet ja niin materiaaliset kuin ajalliset resurssit, jotka mahdollistavat jatkuvan oppimisen, samalla luodaan edellytykset sitoutumiseen puolustusvoimien tavoitteisiin.
- luodaan riittävät tutkimusresurssit, jolloin tutkimuksen avulla löydetään sotilasorganisaatiolle parhaat, ajanmukaiset ja nimen omaan puolustusvoimien toimintaperiaatteisiin sopivimmat oppimis- ja koulutuskulttuuriset ratkaisut.
- luodaan puolustusvoimien eri tehtävät sekä tehtävä- ja urakierto niin haasteellisiksi, että henkilöstö motivoituu oppimaan ja kehittämään omaan ammattitaitoa tavoitteiden sekä jatkuvan ammatillisen kasvun turvaamiseksi.
- luodaan sellainen järjestelmä, että henkilöstöllä on tarkoituksen mukaisella tavalla saatavilla kaikki se informaatio jokapäiväisiin työtehtäviin kuin itsensä kehittämiseen (oppimiseen) liittyen.

Puolustusvoimien on organisaationa konkreettisesti kyseenalaistettava monet vanhojen ja perinteisten rutiinien, toimintaperiaatteiden ja -mallien käyttö, jotta siirtyminen oppivan organisaation edellyttämiin oppimiskulttuurisiin periaatteisiin on yleensä mahdollista. Erityisesti puolustusvoimien ydintehtävien kannalta on kysymys koko henkilöstön oppimisesta ja heidän osaamisen yhdistymisestä saman päämäärän saavuttamiseksi. Oppivassa organisaatiossa oppiminen on nähtävä osana organisaation jäsenten jokapäiväistä työtä. Keskeistä puolustusvoimissa on pohtia, millaisia haasteita ja vaatimuksia tulevaisuudessa sotilasorganisaatiossa tapahtuva työ asettaa oppimiselle. Esi- miesten keskeisenä tehtävänä on kehittää organisaatiota ja samalla luoda mahdollisuudet henkilöstön jatkuvaan oppimiseen.

## PUOLUSTUSVOIMIEN TOIMINTAKULTTUURI - KOULUTUSKULTTUURIN KEHITTÄMINEN

Kuten edellä todettiin puolustusvoimien toimintakulttuuri on hyvin laaja käsite. Keskeisimpinä ja näkyvimpinä osana toimintakulttuuria ovat johtamiskulttuuri ja koulutuskulttuuri. Seuraavassa tarkastellaan puolustusvoimien koulutuskulttuuria oppivan organisaation viitekehyyksessä.

Koulutuskulttuuri liittyy läheisesti koulutuksen käsitteeseen. Toiskallion (2002) mukaan koulutus on kasvatuksen ja opetuksen kokonaisjärjestelmä - esimerkiksi peruskoulutus, ase- ja ampumakoulutus, taistelukoulutus tai johtajakoulutus. Kaikkiin näihin kuuluu aina opetusta ja kasvatusta. Perinteinen tapa puhua koulutuksesta ei enää vastaa niitä laatuvaatimuksia, joita sotilaan toimintakyvyltä vaaditaan nykyisin ja tulevaisuudessa. Nykyaikaisen, korkeatasoisen toimintakyvyn saavuttaminen edellyttää, että pohditaan tarkoin, millaista oppimista missäkin toiminnassa tarvitaan - pelkkä ”kouluttaminen” perinteisen kaavan mukaisesti ei vastaa tulevaisuuden vaatimuksiin. (Toiskallio 2002, s. 21-23.)

Puolustusvoimien koulutuskulttuuri voidaan määritellä tietyksi konkreettisesti havaittaviksi toimintatavoiksi, jotka ohjaavat ja vaikuttavat kaikkeen sotilasorganisaatiossa tapahtuvaan työskentelyyn. Koulutuskulttuuri vaikuttaa näin siis lähes kaikkeen sotilasorganisaatiossa tapahtuvaan toimintaan, mutta erityisesti puolustusvoimissa eri tasoilla tapahtuvaan henkilökunnan, varusmiesten ja reserviläisten koulutukseen. Puolustusvoimien koulutuskulttuuriin vaikuttaa arvot, normit sekä tavat, perinteet ja kirjoittamattomat säännöt, jotka esiintyvät sotilasorganisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Puolustusvoimien koulutuskulttuuriin kuuluvat ja siihen vaikuttavat myös vallitseva johtamiskulttuuri, sotilasorganisaatiossa käytettävät opetusmenetelmät ja -materiaalit ja oppimista tukevat oppimisympäristöt. Puolustusvoimien koulutuskulttuurin ohjaavimpia tekijöitä ovat puolustusvoimien tehtävät sekä kaikkeen koulutus- ja opetustoimintaan vaikuttava oletettu sodan tai taistelun kuva.

Puolustusvoimien toimintakulttuurissa on keskeistä yhteisten arvopohjan ja arvojen rakentuminen ja tunnistaminen. Yhteinen arvoperusta luon pohjan koulutuskulttuurille, joka ohjaa koko sotilasorganisaation ja sen eri osien toimintaa. Kulttuurirakenteen sisimpänä ja samalla kaikkien pysyvimpinä ovat tiedostamattomat alitajuiset perusolettamukset, jotka vaikuttavat ihmisten arvoperustaan. Kulttuurin syvärakenteen keskellä ovat ihmisen käyttäytymistä ohjaavat, osittain tiedostetut arvot ja normit. Arvot ovat arvostuksen tuloksena organisaatioon syntyneitä vakiintuneita ja varsin pysyväisluonteisia suhtautumistapoja, jotka ilmenevät ihmisten valinnoissa, sanoissa ja teoissa (Pirnes 1997, 60). Arvoperusta suuntaa ihmisten asenteita sekä käyttäytymis- ja

toimintatapamalleja, jotka muodostavat kulttuurin syvärakenteen ulonmaisimman tason. Tällä tasolla ihmisen toiminta ilmenee konkreettisesti näkyvänä käyttäytymisenä.

Yhteiset arvot syntyvät muodostuvat pitkän ajan kuluessa organisaatioon osana sen jokapäiväistä toimintaa. Arvojen ja perinteiden merkitys käytännön työelämään on suuri. Näin ollen se ohjaa myös koulutuskulttuurin ilmenemistä, muutoksia ja kehitystä. Viime aikoina on käyty keskustelua siitä, mitkä ovat puolustusvoimien arvot ja mistä arvopohja yleensä muodostuu. Onko meillä puolustusvoimissa yhteisesti tunnustettuja arvoja? Ovatko ne olemassa tiedostamattomasti vai näkyvätkö ja vaikuttavatko ne konkreettisesti? Asenteet kuvaavat yksittäisten henkilöiden suhtautumistapaa ja käyttäytymistä johonkin asiaan. Arvojen merkitys asenteisiin on merkittävä. Organisaatioissa syntyneisiin arvoihin on vaikea vaikuttaa ja niitä on vielä vaikeampi muuttaa. Asenteisiin voidaan sen sijaan helpommin vaikuttaa. Tämän takia henkilöstön asenteisiin vaikuttaminen on tärkeää niin koulutuskulttuurin kuin koko oppimiskulttuurin kehittymisen kannalta.

Yhteiskunnan ja puolustusvoimien tulevaisuuden koulutuskulttuurin kehityssuunta näyttäisi olevan pääperiaatteiltaan hyvin samankaltainen. Yhteiskunnassa korostetaan oppimiskäsityksen muutoksen mukanaan tuomia vaikutuksia oppimisessa sekä opettajan että oppijan rooleissa. Oppimiskäsitys, jonka yläkäsitteeksi voidaan liittää ihmis- ja tiedonkäsitys, muodostavat kokonaisuuden, johon koko koulutuskulttuurin muutoksen tulisi pohjimmiltaan myös puolustusvoimissa perustua. Hirsjärven (1982, 1) mukaan ihmiskäsitykseen kulminoituu periaatteessa koko ihmisen toiminta, koska siihen kuuluvat ihmistä koskevien uskomusten, tietojen ja arvostusten järjestelmät. Esimerkkinä siitä voidaan esittää kysymys, minkälainen on esimiehen tai kouluttajan ihmiskäsitys alaisesta tai oppijasta? Tiedonkäsityksellä Patrikainen (1998, 67) tarkoittaa opetussuunnitelmien ja opettajien näkökulmasta ajateltuna kaikkia tietoon liittyviä ominaisuuksia ja ulottuvuuksia.

Kaiken oppimisen, kouluttamisen ja opettamisen perustana on tietty käsitys oppimisesta. Tästä käsityksestä käytetään nimitystä oppimiskäsitys. Oppimiskäsitys on tietyn ajan kuva niistä oppimiseen liittyvistä asioista, joka kulloinkin pidetään tärkeinä tietyissä kulttuurissa. Oppimiskäsitys tulisi ymmärtää kaikkeen oppimiseen liittyvänä ”yläkäsitteenä” tai ”pelisääntönä”, jonka käytännön vaikutukset riippuvat monista tekijöistä, kuten opetustapahtuman luonteesta, oppimistavoitteesta, opiskelijasta, kouluttajasta sekä sen kulttuurin eriyksiöistä, jossa oppimista tapahtuu.

## TULEVAISUUDEN KOULUTUSKULTTUURI

Tulevaisuudessa oppivassa organisaatiossa täytyy kaikessa opetuksessa korostaa vuorovaikutuksen lisäämistä ja yhteistoiminnallisten opetusmenetelmien entistä suurempaa käyttöä. Perinteisen lähiopetuksen, luennot ja opitunnit, merkitystä ja erityisesti tarvetta tulee pohtia nykyistäkin kriittisemmin.

Useinmiten on opetuksessa on olemassa muita vaihtoehtoja kuin ”valmiiksi pureskellun” tiedon siirtäminen massaluennoilla opiskelijoille. Miten tulevaisuudessa koulutuksessa voidaan yhdistää entistä konkreettisemmin teoria ja käytäntö? Miten opetusta tulisi kehittää, että se kehittäisi oppijoiden ongelmanratkaisukykyä, kokonaisuuksien hallintaa, analyttistä ajattelua, syy-yhteyksien hallintaa sekä tutkivan työotteen ymmärtämistä niin opiskelussa kuin työelämässä? Miten henkilöstö saadaan ymmärtämään ja ennenkaikkea toiminnassaan sisäistämään oppimisen merkitys niin työskentelyn kuin jatkuvan ammatillisen kasvun osalta?

Kouluttajan roolin tulee puolustusvoimissa aidosti muuttua passiivisen tiedon jakajasta ja suurten massojen kouluttajasta kohti yksilöllisen oppimisprosessin tukijan roolia. Kouluttajan tehtävä on nykyisen oppimiskäsityksen mukaan erilaisten oppimista tukevien puitteiden (oppimisympäristö) luomista sekä koulutettavien yksilöllisten oppimisprosessien ohjaamista. Kouluttajan roolia tulisi pitää entistä enemmän ohjaajan roolina, koska opetuksen kohteena on kuitenkin aina yksilöllinen oppija. Sotilasorganisaatio ja siinä tapahtuvat opetus- ja koulutustilanteet tarjoavat erinomaiset puitteet niin yksilölliselle ohjaamiselle kuin oppimisen tukemiselle.

Nykyaikana oppimiselle ei ole tyypillistä informaation passiivinen vastaanotto vaan uuden tiedon aktiivinen käsittely. Tätä taustaa vasten kaikki opetus tulisi järjestää niin, että opiskelijalle annetaan mahdollisuus aktiiviseen toimintaan - omaan ajatteluun. Kouluttajan tehtävänä on valita opetusmenetelmät ja luoda oppimisympäristö siten, että ne molemmat tukevat aktiivista oppimisprosessin muodostumista. Kouluttajan tehtävänä tulisi olla tärkeiden kysymysten herättäminen sekä opiskelijan ajattelu- ja ymmärtämisvalmiuksien parantaminen. Tähän antavat mahdollisuuden mm. ongelmakeskeinen opetus ja mahdollisimman yksityiskohtainen palautteen antaminen.

Kouluttajan tulee peilata jatkuvasti opetuksen tavoitteita, käytettyjä opetusmenetelmiä ja yleensä oppimisprosessia koko ajan toisiinsa. Opetusmenetelmillä tarkoitetaan kouluttajan käyttämiä opetustyyliä ja -tapoja sekä opetuksen liittyviä kouluttajan tekemiä erilaisia valintoja. Kouluttaja pyrkii tekemillään valinnoilla ohjaamaan ja tukemaan opiskelijaa, jotta tämä saavuttaa oppimistavoitteet. Tarvittaessa kouluttajan on pystyttävä joustavasti sovelta-

maan tai muuttamaan käytettyjä menetelmiä tai suunnitelmia siten, että ne huomioisivat aina oppijan valmiudet ja oppimisprosessin etenemisen sekä oppimistavoitteiden parhaalla mahdollisella tavalla.

Teorian ja käytännön suhdetta tulevaisuuden opetuksessa on tarkasteltava uudelleen. Perinteisesti teoria ja käytäntö on erotettu koulutuksessa erillisiksi opetustapahtumiksi, joiden alkuperäinen yhteys toisiinsa saattaa ilmetä vain opetussuunnitelmasta. Tulevaisuudessa teorian ja käytännön integrointi tulisi järjestää kaikessa puolustusvoimien antamassa koulutuksessa siten, että teoria muodostaisi viitekehyksen, jonka varaan oppija voisi rakentaa käytännön harjoituksissa opittujen tietojen tai taitojen perustan. Muuten on vaarana, että todelliseen osaamisen hallintaan ei koskaan sotilasorganisaatiossa päästä, jos ja kun osaamista vaaditaan vaikeissa ja erityisesti soveltamista vaativissa epäselvissä tilanteissa ja muuttuvissa olosuhteissa.

## TOINEN ASKEL KOHTI OPPIVAA ORGANISAATIOTA?

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia ja osaamisen varmistamisen strategia ovat käytännössä puolustusvoimien visioita. On vaarana, että em. strategiat jäävät vision asteelle, jotka kuvaavat pelkästään sotilasorganisaation toiveita ja tietyssä mielessä toivottua tulevaisuuden tilannetta. Mistä löydämme konkreettiset työkalut visioiden todellistamiseksi käytännössä? Miten henkilöstö saadaan sitoutettua strategioiden periaatteiden käytäntöön saattamiseksi?

Koulutuskulttuurin muutokset tulisi nähdä koko puolustusvoimien organisaation kasvu- ja kehitymisprosessina - olennaisena osana oppivan organisaation toimintaa. Tärkeimpinä kehitymispyrkimysten tekijöinä ovat toimivat yksilöt ja työyhteisö. Puolustusvoimien tulisi keskittyä organisaationa siihen, että saataisiin luotua hedelmällinen alusta oppimis-, ja koulutuskulttuurin kehittämiseksi sekä koko oppivan organisaation idean konkretisoimiselle.

Yksilöiden tulisi nähdä muutosprosessi haasteena, jolloin koulutuskulttuurin muuttuminen voitaisiin kokea jatkuvana omasta ja organisaation toiminnasta oppimisena. Jos tätä valmiutta puolustusvoimissa toimivilla yksilöillä ei ole (tai organisaatio ei kykene tätä valmiutta tukemaan), tai siihen suhtaudutaan ylimalkaisesti ja perinteisen muutosvastarinnan kaavan mukaisesti, on hyvin vähän toiveita toimivan ja nykyaikaisen koulutuskulttuurin kehitymisestä. Oppiva organisaatio ei synny käskemällä: se on henkinen ja kulttuurinen kasvuprosessi.

Tulevaisuuden oppimis- ja koulutuskulttuurin ideologiaa ja sen sisältämiä periaatteita on vaikea omaksua pelkästään käskyinä, kuuntelemalla tai kirjas-ta lukemalla. Koulutuskulttuurin ja sen muutoksen ymmärtäminen, sisäistäminen sekä oppiminen vaatii yksilöllisen ajattelu- ja kehitysprosessin läpi-

käymistä. Organisaatiolta ja ennenkaikkea yksilöltä se vaatii uuden oppimista sekä vanhojen ajattelu- ja toimintarakenteiden kriittistä tarkastelua ja tarvittaessa niiden muuttamista.

Puolustusvoimissa osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämiseen sisältyy tulevaisuudessa todennäköisesti sellaisia haasteita, että perinteisen oppimista ja koulutuskulttuurin mallit ja toimintaperiaatteet ovat riittämättömiä. Henkilökunnan työssä oppiminen on nähtävä korostetusti elinikäisenä ja jatkuvana prosessina. Tällöin myös työelämän ongelmat ja kehitystarpeet ja -pyrkimykset voidaan nähdä oppimisen lähtökohtina.

Ovatko koulutuskulttuurin ja yleensä oppivan organisaation kehitys- tai muutospyrkimykset puolustusvoimissa sellaisia, joihin yksilöt haluavat ja voivat orientoitua sekä konkreettisesti tulevaisuudessa niitä toteuttaa? Ovatko puolustusvoimien oppimis-, ja koulutuskulttuuriset kehityspyrimykset kenties liian vaativia toteuttavaksi?

Oppivan organisaation mukaisten toimintaperiaatteiden sisäistäminen ja toteutus puolustusvoimissa on erittäin haasteellinen tehtävä. Oppivan organisaation idea ja periaatteet soveltuisivat monilta osin hyvin puolustusvoimien hierarkkisen organisaatiokulttuuriin kehityspyrimyksien pohjaksi. Vaarana tässä kehityspyrimyksessä on, että kehitykseen ei saada sitoutetuksi koko henkilöstöä tai kehityspyrimykset jäävät vain näennäismuutoksen varaan. Gagliardin (1986, 127) mukaan näennäismuutokselle on ominaista se, että organisaatiossa otetaan käyttöön vain sellaisia vaihtoehtoja, jotka sopivat yhteen organisaation peruskulttuurin kanssa eli organisaation toimintakulttuurin muutoksen tarkoituksena on paradoksaalisesti pysyä entisellään.

Oikein ymmärretyt ja laajasti koko organisaatiossa käytetyt oppivan organisaation periaatteet loisivat hedelmällisen pohjan monille tulevaisuuden koulutuskulttuurisille kehityspyrimyksille. Ehkä oppivan organisaation käytännön tarkastelu olisi lähdeä aluksi perusyksikkötasolta joukko-osaston tai yksikön viitekehityksessä. Näin oppivan organisaation tietyt periaatteet olisivat ainakin jotenkin hallittavissa.

Olellaista on ymmärtää, että oppiva organisaatio ei ole oppi ("ismi") tai malli, joka sellaisenaan voidaan ottaa käyttöön. Rautalankamallien sijasta tarvitaan kriittistä ajattelua ja henkistä kasvua.

Oppivan organisaation kehityspyrimyksissä on hyvä pitää mielessä arkkitehti Eliel Saarisen mietelmä - "Työ on ainoa tie ihmisen luovaan kehitykseen".

*Yleisesikuntamajuri, kasvatustieteen maisteri Pekka Halonen palvelee Maanpuolustuskorkeakoulun Koulutustaidon laitoksella teorian ja tutkimuksen ryhmän johtajana. Hän valmistelee väitöskirjaa puolustusvoimien koulutuskulttuurista.*

## **Lähteet**

- Gagliardi, P. (1986). *the Creation and Change of organizational Cultures: Conceptual Frameworks*. Organization studies.
- Giddens, Antony. (1989). *Sociology*. Polity Press & Basil Blackwell. Oxford & Cambridge.
- Hirsjärvi, S. (1982). *Ihmiskäsitys kasvatustieteessä*. Jyväskylän yliopiston. Kasvatustieteen laitos, julkaisu B1. Jyväskylä.
- Hätönen, Heljä. (2000). *Oppiva organisaatio*. Teoksessa: Ahonen, Jorma & Pohjanheimo, Esa. *Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa*. PALMENIA. Yliopistopaino. Helsinki.
- Juuti, Pauli. (1992). *Yrityskulttuurin murros*. Aavaranta- sarja nro 31. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Juuti, Pauli. (1995). *Johtaminen ja organisaation alitajunta*. Aavaranta- sarja nro 38. Ota-va. Keuruu.
- Patrikainen, Risto. (1997). *Ihmiskäsitys, tiedonkäsitys ja oppimiskäsitys luokan opettajan pedagogisessa ajattelussa*. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteen julkaisuja N:o 36. Joensuun yliopistopaino. Joensuu.
- Pirnes, Unto. (1997). *Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka*. Aavaranta-sarja n:o 36. Otavan Kirjapaino. Helsinki.
- Puolustusvoimien henkilöstrategia 2002-2012*. (2002). Pääesikunta. Henkilöstöosasto. 31.1.2002. Helsinki.
- Puolustusvoimien osaamisen varmistamisen strategia 2003-2017*. (2002). Luonnos. Pääesikunta. Koulutusosasto. Helsinki.
- Ropo, Eero. (1996). *Oppiminen ja opiskelu uusissa oppimisympäristöissä*. <http://www.internetix.fi/uutiset/netixpress/nettilehti/edunetix/ropohtm.htm>. 15.2.2002.
- Ruotuväki N:o 15*. (1999). *Puolustusvoimien uutislehti*. Puolustusvoimat.
- Ruotuväki N:o 5*. (2001). *Puolustusvoimien uutislehti*. Puolustusvoimat.
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita. (2001). *Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Senge, Peter. (1990). *The Fifth Discipline*. New York. Currency Doubleday.
- Säljö, Roger. (2001). *Oppimiskäytännöt. Sosiokulttuurinen näkökulma*. WS Bookwell Oy. Juva.
- Toiskallio, Jarmo; Kalliomaa, Mika; Halonen, Pekka & Anttila, Jussi. (2002). *Sotilaspedagogiikkaa kouluttajille, Ykkös-Offset Oy, Vaasa*.
- Toiskallio, Jarmo. (1996). *Tietoyhteiskunnan koulutuskulttuuri. Sotilaspedagogisen tutkimusohjelman suuntaviivoja*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 2 N:o 3. Oy Edita Ab. Helsinki.

## **Abstract**

### **THE DEVELOPMENT OF EDUCATION CULTURE IN THE DEFENCE FORCES – A STEP TOWARD A LEARNING ORGANISATION**

*Pekka Halonen, Major G.S, M.Ed.*

In recent years the defence forces has consistently aimed at reforming its action and education culture. The development efforts in the defence forces have been affected by the changes and development in civilian society. The essence of the defence forces action culture is its personnel whose know-how is crucial in meeting the goals set by the organisation. Leadership and education culture that direct the activities of the personnel constitute the core of action culture.

The future development efforts of the defence forces are defined in “The defence forces personnel strategy 2002 – 2012” and in “The strategy of securing know-how in the defence forces 2003 – 2017”, being drafted. These strategies entail that the defence forces must function, and that the organisation will be developed, according to the principles of a learning organisation. In a learning organisation the implementation of all key processes is connected to learning, and especially, to the continuous learning of personnel.

Five factors make up the areas of development in a learning organisation (cf. Sarala 2001). These are defining the future action environment of the defence forces, developing action culture, developing learning culture, developing the operation of the organisation, and securing know-how.

There will be even more emphasis on learning in the defence forces in the future. This article examines the efforts to develop the action, education and learning culture of the defence forces in the future. The principles of a learning organisation – correctly understood and widely used throughout the organisation – would create a productive basis for the many efforts to develop education culture in the future.

*The author is Major G.S., Master of Education Pekka Halonen who works at the Department of Education at the Finnish National Defence College. He is preparing a dissertation on training culture of Defence Forces.*